

# “管理者经典阅读”出版说明

进入 21 世纪，随着经济全球化和信息化的发展，中国经济已经日益与世界经济相融合，中国企业在融入世界经济体系中焕发出了勃勃生机。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家，时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。管理者要成为真正的企业家，除了在实际管理活动中拼杀，积累实战经验外，学习中外管理理论，借鉴成功管理者经验之总结也是一条事半功倍的捷径。

中国人民大学出版社长期以来致力于工商管理优秀教材和经典著作的出版，1998 年以来，我们陆续出版了一系列的经典译丛，不仅受到了高校师生的广泛欢迎，还得到了企业经理人和各级管理人员的垂青。其中的一些，如《管理学》、《营销管理》、《人力资源管理》等更以其反复加印而成了畅销书。为了适应目前管理者阅读和收藏的需要，我们将所出版的一些备受读者欢迎的精品书籍结集以彩色精装版本的形式推出，将之定位为“管理者经典阅读”，我们希望这套书在带给管理者最适用知识的同时，也能带给其一种赏心悦目和一份轻松。

作为编辑，一直有一种期望，希望我们策划出版的每一本书，无论就其内容还是装帧，都是一种精品，让人兴奋和欣喜，就像一个吸取了父母双方优点的美丽的孩子一样，不留遗憾，这种信念成了我们的一种理想，激励我们不断努力。于是也就有了这套“管理者经典阅读”丛书。

“管理者经典阅读”旨在为管理者提供一套成体系的自学读本，涵盖了我社工商管理类引进版图书最新、最权威的经典著作，作者皆为各领域的权威专家，如斯蒂芬·罗宾斯、菲利普·科特勒等，并且，能体现管理理论的最新发展状况和管理实践的最新成果，使管理者能够同步了解国外最新的管理思想和管理词汇，学习和应用国外最新的管理工具，从而提升中国管理者的实战能力，使之真正融入国际经济运作过程，并实现跨文化、无障碍的交流与沟通。我们期待着管理者能将这套书置于案头，时时翻阅，并从中获益。我们也希望这套书能真正成为管理者的精神宝库，从而为中国企业的发展，为中国企业管理水平的提升尽微薄之力！同时，我们也想以出版人的身份为中国的管理者提供一个交流的平台，一方面，引进国外的最新理念供其借鉴；另一方面，将中国管理者的管理实践总结整理，向国外的广大读者推广，真正让世界了解中国的企业和企业家。

中国人民大学出版社

2004 年 4 月

# 译者前言

翻译是一件费力不讨好的事情，相信做过翻译的人都有同感，但是，当本书的策划人让我接替黄卫伟教授作为《管理学》第7版的审校时，我还是义不容辞地答应了。为什么？究其原因，还是对推动中国管理实践的责任感和对作者的敬佩。从首次翻译本书的第4版至今将近5年了。再度翻译新版，我们已经把作者罗宾斯教授视为一个老朋友了，但仍然由衷地感慨并钦佩这位“与时俱进”且博学多才的学者，能让我们在翻译的过程中不断有新的发现。

《管理学》第7版有了很大变化，从内容到形式都做了调整。译者认为，作为教科书，能够反映该领域获得普遍认可的最新研究成果，并以读者喜闻乐见的方式表达出来，是最高境界。罗宾斯与他的合作者做到了这一点，而且表现得非常出色。综观本版，除保留了以前版本中获得全球读者认同的特点以外，又有新的发展。具体表现为：

● 观点新。第7版包括了许多当代管理领域最新的研究成果和现实中管理者普遍关注的问题，如价值链管理、信息化与沟通、情绪智力、信任、电子商务、创业精神等等，几乎所有的案例都是新面孔，及时反映了管理实践的经验与教训。读者可以从中获得来自学者和实践者对这些新问题的认识和感受。观点可谓新颖。

● 视野广。在经济全球化、经营国际化的今天，每个企业都不得不面对全球化的挑战，本书作者以真正国际化的视野，试图反映全球企业管理的问题，尤其是在案例的选择上，虽然北美的案例仍然占主要篇幅，但出现了来自西欧、北欧、俄罗斯、亚洲乃至中国企业的案例，相信读者在看到关于中国科龙的案例时会感到特别亲切，遗憾的是科龙前总裁王国端的照片大家在中文版看不到了。不可否认的是关于中国企业的案例还很肤浅甚至有一些误解或偏差，但作者全球化的视野和胸怀可见一斑。

● 手段多。为了帮助读者提高学习效果，作者在新版中采用了多种教学手段，包括插在正文中的小测验、登录网站练习、团队合作练习、来自实践的管理者坦言以及对管理困境的回应、案例应用分析等，相信都会对读者理解和掌握书中的内容有很大促进作用，对于使用本书做教材的教师有一定的帮助作用。

● 方式活。灵活的表达方式是罗宾斯教授所有教科书的一个突出特点，本版进一步做了发扬光大。以对话的形式和口语化的表达，使读者在轻松自然的气氛中学习高度凝练的概念和理论，从理论本身的阐释到通过企业经理的个人感受的注解，从管理困境的导入到经理人员的回应，从电子商务时代的管理到管理劳动力多元化，各种主题框遍布全书。作者通过灵活多变的方式向我们展现了管理学丰富多彩、激动人心的内涵。

● 内容实。正如作者在前言中所说，管理是实践的学问。把管理学理论与实践结合起来，通过实践来揭示管理的实质，通过应用来解释管理理论的价值，把理论与实践结合得天



衣无缝，这是本书作者丰富的管理理论和实践经验的有效体现。新版特别增加了“管理创业型企业”这一模块，对于渴望自己创业的 MBA 和试图应用管理学理论的实践者，这无疑是在黑暗中探索的一盏指路明灯。

本书不仅是 MBA 和 EMBA 教学最理想的教科书，也是各级管理人员在职培训的最好教材。本书的翻译是经过一年多的艰辛和集体劳动的结晶，译者都是本领域有着丰富的研究成果和教学经验的学者，具体分工如下：

黄卫伟教授：第一篇、第三篇；

焦叔斌副教授及游婷婷：第二篇；

王凤彬博士、教授及赵民杰、刘松博：第四篇；

孙健敏博士、教授及李原博士：第五篇、英文版前言、作者简介；

杨军副教授：第六篇。

全书由孙健敏教授统校并撰写译者前言。译者们都投入了巨大精力和时间，校者也是竭尽全力。

要感谢的人很多，从最初引进本书的刘曼红博士，到中国人民大学出版社的编辑于波女士，还有各位译者的家人，以及其他直接和间接为本书的出版提供过帮助和支持的人，难以一一列举。

虽然译校者都尽心尽力，但因为水平所限，译释不当之处在所难免，敬请各位读者和同仁指正。

**孙健敏**

2003 年 9 月于中国人民大学

献给我的妻子及家人：劳拉、达纳、珍妮、吉姆和马洛里

——斯蒂芬·P·罗宾斯

献给罗恩、萨拉和凯蒂：你们是最棒的！

——玛丽·库尔特

# 英文版序言

毫无疑问,我们所生活的世界已经发生了很大变化,并且必将继续变化下去。当今组织的动态特性对于组织管理来说不仅意味着奖赏,也意味着挑战。管理是一个动态的学科,关于管理的教科书必须不断地适应重大的变化,以便学生学会在这些变化的条件下进行管理。因此,我们精心编写了《管理学》第7版,为的是给你提供对管理者职责的最好理解。我们保持了基本的四大功能的思路、内容和特征,这些在以前的版本中被证明是成功的。更重要的是,我们增加了很多新的专题和特征,从而更好地反映这个领域的新发展,体现21世纪管理的激动人心之处。

## ■ 前一版本中保留的内容

使用过本书的人普遍称赞其强烈的应用导向。这不是一本只描述管理理论的书,除了包括解释性案例以外(现在很多教科书都这样做了),我们还走出去,与实际的管理者交谈。然后我们把他们的经验带给我们的读者。其他的教科书很难这样成功地把管理理论和管理实践结合起来。根据我们从教师和学生那里得到的反馈意见,我们充满信心:新版本继续使管理概念富有意义,激发读者投身于管理职业的可能性。让我们对在这一版中保留的一些特点作一些描述。

**管理者困境与管理者回应。**在这一版中,我们继续保持了这一独一无二的特征。每一章都用一个真实生活中管理者面对的困境开篇,这些管理者包括Gazoo.com的友山繁木,温哥华市的凯瑟琳·迪斯罗莱尔斯,WNBA的韦尔·阿克曼及Plumtree软件公司的格兰·凯尔曼。每个困境都用同样的句子结束:你该怎么做?给学生提供一个参与和主动学习的机会。然后,每一章都用一个栏目结束:标题为“管理者对‘管理者困境’的回应”,两个真实的管理者就开篇中的困境提供一个简短的讨论,说明如果他们面临同样的问题时会怎么做,如何运用这一章所提供的概念和技术。这些管理者来自各种类型的组织,不同的组织层级,不同的组织规模,具有广泛的背景。他们的回应帮助学生把管理概念和管理实践联系起来。

**管理者坦言。**在有些章节中,你会发现这个主题专栏,我们采访实际的管理者,向他们提广泛的问题。这些管理者包括微软公司的丹尼尔·J·夏皮罗及国家纤维神经瘤症基地的苏珊娜·J·科恩。这些访谈所提供的信息反映了管理者多元化的视野和管理理念,展示了这些管理者面临的真正挑战。我们也相信,把真正的管理者带进来,会使教科书更实用,可以表明这本书的内容与管理者日常工作的关联性。

**小测验。**我们从前一版开始引进了这种创新性的小测验,目的在于使学生阅读完一部分



后就可以回顾他们对所阅读内容的理解。在每一章中，你都可以发现多个地方列出了三个问题的小测验，试图澄清这一部分的事实信息。

**重视劳动力多元化、道德困境和管理你的职业生涯。**这些专题对于今天的管理专业的学生来说是非常重要的。因此我们保留了这些专题，并把它们放在每一章内容的主题框中，以突出其地位。

**写作风格。**两位作者在本书第7版中继续致力于以生动和对话的形式表达管理概念的风格。我们仔细地把理论与事例结合起来，目的是把每一章的资料以生动有趣、与管理者相关的方式表达出来，同时又不使讨论过于简单化。当然，写作风格完全是一种主观的解释，只有读者才能判断我们是否成功地达到了目标。

## ■ 新版增加的内容

我们想让读者们了解：作为作者，我们听取了你们曾经告诉过我们的东西。《管理学》第7版的几个主要变化是把实践中证明有效的东西写进了教科书。但是，这一版也包括了几个新的题目和特征。新题目包括电子商务，工作场所的精神，利益相关者关系管理，虚拟团队，团队建设，工作场所的暴力，高绩效组织，价值链管理，工作与生活的平衡。所参考的研究文献也更新了，以便给你们提供管理学的最新思考和研究结论。另外，我们还加入了几个可以反映管理领域变化的新特征，下面是我们增加的特征的简单说明。

**电子商务世界的管理。**在今天的组织中，管理者必须处理的一个变化是在电子商务世界的管理。因为它的重要性以及与许多管理专题的关联性，我们在许多章节中以主题框的形式呈现这些资料。在讨论这些内容时，我们考察了管理者试图有效地在电子商务世界实施管理可能遇到的问题。例如，我们涉及的问题包括：计划：电子商务时代如何进行计划；数字世界的领导；在电子商务组织中培育革新；电子商务组织的激励问题。

**管理创业型企业。**创业精神在全球经济领域正在起着越来越重要的作用，选择创业者作为自己职业的学生数目也在不断增加。有效的管理在创业型企业和在大型企业一样重要。我们认为创业精神是一个非常重要的题目，因此，在本书各篇的结尾处，我们提供了与管理创业型企业有关的问题作为一个单元，这些问题包括创业精神的方方面面，创业与计划问题，组织问题，领导问题，控制问题。这些关于创业精神的独立专栏可以在Ⅱ～Ⅵ篇很容易地找到。

**PRISM（实践中的互动技能模块）。**我们开发了互动技能网页，为你提供了一个被称为MediaPlex组织中的虚拟管理情境。你将在这个组织中扮演不同的管理者角色，这个角色面临着需要采取行动的决策问题。管理情境中的互动决策树设计给你提供了做出不同决策、了解为什么某些决策比其他决策更好的机会。包括在PRISM中的技能与书中的某些章节有密切联系，通过它可以强化书中介绍的管理概念、理论和技能。读者可以通过R.O.L.L.S.（罗宾斯在线学习系统）的网页登录技能互动模块。

**互联网和团队练习。**互联网和团队在组织中的普及促使我们设计了两种新的练习，放在每一章的结尾处。第一种练习被称为登录，是一个基于互联网的作业，让你探索和利用通过互联网获得的很多有用的资源。因为读者中的许多人不仅要在大学课堂上完成团队项目，而

且要在其工作的职业生涯中完成大量的团队工作，因此我们设计了一个基于团队的练习，叫做“一起工作”，目的在于探讨和加深对这一章所介绍的概念和理论的理解。

**完全改写了“作业管理”一章。**作业管理这一章，完全是围绕价值链管理重新写的。因为组织都在寻求有效果且有效率“生产”它们的产品或服务的新途径，它们都在应用价值链管理的概念。我们相信：新改写的这一章可以反映当前全球范围内作业管理的最新发展。

**“计划”一章的主要变化。**计划是管理者行使的四大职能之一。“计划”这一章也重新写过，以精确地反映关于计划的最新进展。

**新章节：管理沟通与信息技术。**根据采用本书作为教材的教师的反馈意见，我们保留了第5版中关于沟通的材料，并做了更新，以反映管理者需要了解的沟通和信息技术。

**早期的动机理论和领导理论分别单列成章。**同样，根据反馈意见，我们把关于早期的动机理论和领导理论分别单列成章。虽然我们认为在以前的版本中关于管理思想历史发展的讨论很有意义，但使用本书做教材的教师告诉我们他们更倾向于传统的方式。我们听取了他们的建议。

## ■ 正文中的学习指导

好的教科书不仅应该教授思想，而且应该表达思想。为了达到这个目的，在这一版中我们努力把本书写成一个有效的学习工具。需要指出的是我们在这一版中设计了一些具有教育学特征的内容，希望帮助读者更好地吸收我们所提供的资料。

**学习目标。**在你开始旅行之前，有必要知道你要到哪里去。这样做，你可以最大限度地减少可能遇到的问题或走不必要的弯路。同样的道理也适用于阅读教科书。为了使你的学习更有效率，每章都用一个学习目标列表来开头，这个列表描述了在学完这一章后你能做的事情。设计这些目标是为了使你集中注意这一章的主要问题。

**本章小结。**正像学习目标可以澄清你要去哪里一样，每章的小结可以提醒你已经去过哪里了。每一章的小结围绕本章开头提出的学习目标很精练地做了总结。

**关键术语。**每一章都提出了几个你需要知道的关键术语。这些术语在第一次出现的时候都用黑体字标出来了，并给出了定义。

**小测验。**每一章都有一些小测验，用来测试你对主要的事实资料的掌握程度。

**关于道德的批判性思考。**对于管理者而言，批判性地思考问题很重要。在每一章，你都会发现一个“关于道德的批判性思考”的主题框。它提供了强调关于决策的道德价值的资料。

**思考题。**每一章末尾都有5个问题，设计这些问题是为了使你思考管理问题。对这些问题的回答证明你不仅掌握了这一章的概念，而且能够应用这些概念来处理更复杂的问题。

**案例应用与问题。**每一章包括了一个案例应用和需要分析的问题。一个案例就是一个真实管理情境的简单描述。通过阅读和分析一个案例并回答案例后面的问题，你可以判断自己是否理解并能应用这一章所讨论的管理概念。

## ■ 补充材料<sup>①</sup>

本版的补充材料已经做了修改,扩大了所包括的范围,根据课堂需要,包括了媒体、技术和测验问题库。

**教师手册:多媒体指南。**除了大量的章节提要,对各插入框的教学提示,小测验的答案以及对所有录像案例的提示外,教师手册还包含了第7版所特有的整合媒体教学提示。

**新的:两个测验问题文件。**测验问题文件1根据上一版做了改进,包括多项选择题、真假判断题、情境题和简答题。问题覆盖了每一章的内容,用灵活的方式呈现,可以测验学生对教材知识的理解。

测验问题文件2是新的,替代测验问题库,包括了新的多项选择题、填空题和情境问题,还有专门的问题覆盖了技能模块的内容。这个测验题库既可以单独使用,也可以与测验问题文件1结合使用。

**教师用CD-ROM。**包括了电子版IM、2 WIN/PH测验经理和电子版的PPT文件。第7版的PPT文件做了改进,每章包括多达30张胶片,体现了每一章的广泛内容和艺术性。

**两个WIN/PH测验经理。**包括了以打印的格式保存的所有的问题。测验经理是测验和考试的综合工具箱。测验经理使得教师可以轻松地根据自己的课程内容组合和分发考试卷子,既可以通过传统的方式打印后再分发,也可以通过局域网服务器的方式在线发送。

**投影仪用彩色胶片。**这是用来协助教师提高课堂教学效果而设计的,大约有100张最重要的PPT胶片,全部用彩色的高质量投影胶片打印。

**学习指南。**包括每一章的目标、章节细目和复习问题,还包括对各插入框的教学提示。

**两盘新的录像带。**录像1是新的,用在每篇结尾,叫做“在现场”,完全是为管理学第7版制作的。这个录像图书馆包括了来自当今世界最引人注目的公司的录像胶片,这些公司包括Monster.com和Spiewak。所涉及的专题包括国际扩张、团队、人力资源管理技术等。录像2用在每章的结尾,叫做“小企业2000”,用来强化对概念材料的理解。

**来自把握企业系列的把握管理。**这是一个讲授企业管理的多媒体工具。把握企业是一份技术创新的CD-ROM,使用录像和互动练习,使学生主动参与学习关键的管理概念的过程,这些管理概念涵盖了所有的企业管理学科。想要了解更多的信息,包括价格或把握企业的演示盘,请与当地的销售代表联系。

**自我评估图书馆2.0版。**更新过的版本,包括新的练习和可以提供CD-ROM,也有打印版和在线版。

**R. O. L. L. S. (罗宾斯在线学习系统)。**互联网的网址。在书中表示为指南网站,PRISM(学生技能练习),小测验的答案,作者对“常问的问题”的回答。这个网址的一部分需要密码才能登录([www.prenhall.com/robbins](http://www.prenhall.com/robbins))。

**指南网站的描述。**新的指南网站为教授们提供了针对课程的网站,包括新的沟通工具、章节内容的点击浏览、大量的PHILIP的资源,如最新的事件、互联网练习等。还包括一个

①: 此部分版权未授予中国人民大学出版社。

有趣的互动式的学生学习指南。

**PRISM (实践互动技能模块) 网址。**如前面所提到的, PRISM 提供了在一个被称为 MediaPlex 组织中的虚拟管理情境。管理情境中的互动决策树设计为学生提供了采用不同管理方式、了解为什么某些管理方式比其他方式更好的机会。

**在线课程。**在线课程有初级版和标准版, 只能通过 Prentice Hall 公司获得。

**WebCT。**这个强大的课程管理系统包括页码搜寻, 进度搜寻, 课堂与学生管理, 评分手册, 沟通, 校历日程表, 报告工具和更多东西 ([www.prenhall.com/webct](http://www.prenhall.com/webct))。

**黑板。**Prentice Hall 现在把经过课堂检验的在线课程内容做成了黑板式的使用便捷的互动界面 ([www.prenhall.com/blackboard](http://www.prenhall.com/blackboard))。

**CourseCompass.** [www.prenhall.com/coursecompass](http://www.prenhall.com/coursecompass).

## ■ 致谢

每一位作者都依赖于审阅者的评论。我们更是从中获益匪浅。

审阅过本书并提出宝贵意见的有: Isaiah. O. Ugboro, 北卡罗来纳 AT&T 州立大学; Emilia S. Westney, 得克萨斯州立大学; Sheila Pechinski, 缅因州立大学; Dr. Tracey Huneycutt Sigler, 西华盛顿大学; Thomas G. Thompson, 马里兰大学; Gary M. Lande, M. D., 蒙大拿州立大学; Dr. Charles V. Goodman, 得克萨斯 A&M 大学; Bobbie Williams, 佐治亚南部大学; Joseph Atallah, Devry 技术学院; Dr. Roger R. Stanton, 加州大学。

无论我们写出的手稿是多么完美, 在我们在 Prentice Hall 的朋友把它变成书之前, 它也不过是几张计算机软盘。然后, Prentice Hall 的一个出色的团队, 编辑、校对、技术设计、营销行家、销售代表把几百万的数字符号变成了一本装帧精美的教科书, 并把它送到教师和学生的手中。我们的谢意送给使这本书成功出版的人, 包括 David Shafer, Shannon Moore, Michael Campbell, Jennifer Glennon, Michele Foresta, Michele Faranda, Judy Leale, Cheryl Asherman, Kim Marsden, Katie Mulligan, Elisa Adams, Melinda Alexander, Natalie Anderson。

特别感谢劳拉·罗宾斯 (罗宾斯先生的妻子), 是她设计了本书第 7 版精美的封面。感谢 Amanda Quebbeman (她 2000 年 12 月从西南密苏里州立大学毕业, 现在在礼来公司做医药销售代表), 她在开发 PRISM 网站过程中发挥了关键作用, 而且协调了来自不同管理者的反馈意见。我们还要由衷地感谢这些经理人, 他们慷慨地挤出时间, 或者成为“管理者坦言”的一部分, 或者成为“管理者回应”的一部分。没有他们, 我们关于管理者是“人, 人, 人”的信念就不可能完全地展示出来。

最后, 斯蒂芬要感谢他妻子劳拉的支持。她的灵感和支持使得这本教科书的写作成为非常有趣的工作, 她的创造性的贡献使得这本书更完美。玛丽要感谢她非常善解人意和宽容体谅的丈夫罗恩和他们美丽而聪明的女儿萨拉和凯蒂。

斯蒂芬·P·罗宾斯

玛丽·库尔特



# 目录

<b>I 篇 绪论</b> .....	(1)
<b>1 章 管理与组织导论</b> .....	(3)
谁是管理者 .....	(5)
什么是管理 .....	(7)
管理者做什么 .....	(8)
什么是组织 .....	(16)
为什么要学习管理 .....	(18)
本章小结 .....	(21)
思考题 .....	(22)
<b>2 章 管理的昨天和今天</b> .....	(27)
管理与其他研究领域的联系 .....	(29)
管理的历史背景 .....	(30)
科学管理 .....	(32)
一般行政管理理论 .....	(34)
管理的数量方法 .....	(36)
理解组织的行为 .....	(37)
当前的趋势和问题 .....	(39)
本章小结 .....	(49)
思考题 .....	(50)
<b>II 篇 定义管理者的领地</b> .....	(57)
<b>3 章 组织文化与环境:约束力量</b> .....	(59)
管理者:万能的还是象征性的 .....	(61)
组织文化 .....	(62)
环境 .....	(69)
本章小结 .....	(81)
思考题 .....	(82)
<b>4 章 全球环境中的管理</b> .....	(88)
谁是所有者 .....	(90)
你持有怎样的全球观 .....	(91)
理解全球环境 .....	(93)





组织如何走向全球化 .....	(97)
在全球环境中进行管理 .....	(99)
是否会由您担任全球性职务 .....	(104)
本章小结 .....	(107)
思考题 .....	(108)
<b>5 章 社会责任与管理道德 .....</b>	<b>(113)</b>
什么是社会责任 .....	(115)
社会责任和经济绩效 .....	(119)
以价值观为基础的管理 .....	(119)
管理的“绿色化” .....	(122)
管理道德 .....	(125)
最后的思考 .....	(135)
本章小结 .....	(136)
思考题 .....	(137)
<b>创业单元 .....</b>	<b>(148)</b>
 <b>III 篇 计划 .....</b>	 <b>(153)</b>
<b>6 章 制定决策:管理者工作的本质 .....</b>	<b>(155)</b>
决策制定过程 .....	(157)
决策的普遍性 .....	(162)
作为决策者的管理者 .....	(163)
本章小结 .....	(174)
思考题 .....	(175)
<b>7 章 计划的基础 .....</b>	<b>(180)</b>
什么是计划工作 .....	(182)
为什么管理者要制定计划 .....	(182)
管理者如何制定计划 .....	(183)
计划工作当前面临的问题 .....	(193)
本章小结 .....	(196)
思考题 .....	(197)
<b>8 章 战略管理 .....</b>	<b>(202)</b>
战略管理的重要性 .....	(204)
战略管理过程 .....	(205)
组织战略的类型 .....	(211)
本章小结 .....	(221)
思考题 .....	(222)
<b>9 章 计划工作的工具和技术 .....</b>	<b>(229)</b>
评估环境的技术 .....	(231)



分配资源的技术 .....	(237)
现代计划技术 .....	(245)
本章小结 .....	(248)
思考题 .....	(249)
创业单元 .....	(255)
<b>IV 篇 组织 .....</b>	<b>(263)</b>
<b>10 章 组织结构与设计 .....</b>	<b>(265)</b>
组织结构的定义 .....	(267)
组织设计决策 .....	(274)
常见的组织设计 .....	(277)
本章小结 .....	(284)
思考题 .....	(285)
<b>11 章 管理沟通与信息技术 .....</b>	<b>(293)</b>
理解管理沟通 .....	(295)
人际沟通过程 .....	(296)
组织中的沟通 .....	(304)
理解信息技术 .....	(307)
本章小结 .....	(311)
思考题 .....	(312)
<b>12 章 人力资源管理 .....</b>	<b>(316)</b>
为什么人力资源管理很重要 .....	(318)
人力资源管理过程 .....	(319)
人力资源规划 .....	(321)
招聘与解聘 .....	(322)
甄选 .....	(324)
员工培训 .....	(330)
员工绩效管理 .....	(332)
薪酬与福利 .....	(334)
职业发展 .....	(335)
人力资源管理当前面临的问题 .....	(337)
本章小结 .....	(341)
思考题 .....	(342)
<b>13 章 变革与创新管理 .....</b>	<b>(351)</b>
什么是变革 .....	(353)
变革的力量 .....	(353)
变革过程的两种不同观点 .....	(355)
变革管理 .....	(357)



变革管理中的新问题 .....	(361)
激发创新 .....	(367)
本章小结 .....	(371)
思考题 .....	(372)
创业单元 .....	(381)
<b>V 篇 领导 .....</b>	<b>(387)</b>
<b>14 章 行为的基础 .....</b>	<b>(389)</b>
为什么要了解个体行为 .....	(391)
态度 .....	(392)
人格 .....	(397)
知觉 .....	(402)
学习 .....	(406)
本章小结 .....	(410)
思考题 .....	(411)
<b>15 章 理解群体与团队 .....</b>	<b>(419)</b>
理解群体行为 .....	(421)
使群体转变为高效的团队 .....	(433)
开发和管理高效的团队 .....	(436)
本章小结 .....	(440)
思考题 .....	(441)
<b>16 章 激励员工 .....</b>	<b>(450)</b>
什么是动机 .....	(452)
早期的动机理论 .....	(453)
当代动机理论 .....	(456)
当代动机问题 .....	(468)
从理论到实践:激励员工的一些建议 .....	(475)
本章小结 .....	(477)
思考题 .....	(478)
<b>17 章 领导 .....</b>	<b>(488)</b>
管理者与领导者 .....	(490)
早期的领导理论 .....	(490)
权变的领导理论 .....	(494)
有关领导的最新观点 .....	(501)
有关领导的当前问题 .....	(506)
本章小结 .....	(513)
思考题 .....	(515)
创业单元 .....	(525)

<b>VI 篇 控制</b> .....	(529)
<b>18 章 控制的基础</b> .....	(531)
什么是控制 .....	(533)
控制为何重要 .....	(534)
控制过程 .....	(535)
控制的类型 .....	(540)
对管理者的意义 .....	(543)
当代控制问题 .....	(546)
本章小结 .....	(552)
思考题 .....	(553)
<b>19 章 作业及价值链管理</b> .....	(558)
作业管理及其为何重要 .....	(560)
价值链管理 .....	(563)
当前作业管理的问题 .....	(572)
本章小结 .....	(578)
思考题 .....	(578)
<b>20 章 控制组织绩效</b> .....	(584)
组织绩效 .....	(586)
监控和衡量组织绩效的工具 .....	(592)
在帮助组织获取高绩效水平中经理的角色 .....	(597)
本章小结 .....	(600)
思考题 .....	(601)
<b>创业单元</b> .....	(606)

# I

篇

## 绪 论

- 管理与组织导论
- 管理的昨天和今天



# 1

## 章

# 管理与组织导论

- 谁是管理者
- 什么是管理
- 管理者做什么
- 什么是组织
- 为什么要学习管理
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 解释管理者是什么以及管理者的角色发生了什么变化。
2. 定义管理。
3. 区分效率和效果。
4. 描述基本的管理职能和管理过程。
5. 识别管理者所扮演的角色。
6. 描述管理者所需的技能。
7. 用系统观点解释管理者做什么。
8. 用权变观点确定管理者做什么。
9. 描述组织是什么以及组织概念的变化。
10. 解释研究管理的价值。

### 管理者困境

当你发现 CPA 企业在人员管理方面倾注了那么大的热情时，你也许会感到惊奇。<sup>[1]</sup>但是在利普舒尔茨-莱文-格雷公司 (Lipschultz, Levin & Gray, LLG) ([www.thethinkers.com](http://www.thethinkers.com))，自称为具有“算盘珠般的头脑”的斯蒂文·P·西格尔 (Steven P. Siegel) 认识到正是员工构成了组织。他认为他的主要责任是保证 LLG 公司的客户得到最好的专业人员为他们服务。在西格尔看来，达到这一目的的最佳途径是开发员工的创造性、聪明才智和多样化，以便新知识的获取和分享不会受到正式组织的阻碍或者是有员工被冷落在办公室的角落里。

西格尔在 LLG 公司实施了几项重要的变革。因为他确信打破传统的规则有利于员工从事最佳的脑力工作，所以公司取消了所有令人厌烦的警示标志和枯燥乏味的工作。公司的所有员工和合伙人都没有自己的办公室和办公桌，每个人都属于一个流动的小组，其办公所用的文件、电话和计算机会随同他每天移动到新的地点。你在公司的办公室里到处可以看到变通、舒适和奇特之处。例如，在办公区中心地带你甚至会发现有一个微型高尔夫球场。采用这种开放式办公环境设计的目的是创造专业人员聚在一起的机会，不管这种聚会是预先计划好的还是偶然发生的，都不会有任何墙壁、小隔间或办公室阻隔他们。

参观者一进入 LLG 公司就会感到这是一家与众不同的企业，公司内部的墙上装饰着一个巨大的算盘（回想一下前面提到的算盘珠的比喻），参观者首先看到的是一面“迎客壁”，上面嵌着一面大屏幕电视，电视上不断播放着一幅又一幅反映公司业务、生活和创新的画面，解说词妙语连珠。

对西格尔来说，使从事例行的和标准化的工作的专业技术人员保持高昂的情绪是公司面临的主要挑战。假定你处在西格尔的位置上，你会运用什么样的管理技能去维持一种能够激励创新与敬业精神的环境呢？

**你该怎么做？**

斯蒂文·西格尔是一个极好的例子，它说明今天成功的管理者应当是什么样的，以及他们必须具有什么样的技能来处理 21 世纪的管理所面临的挑战和问题。这些管理者可能与你的预期不大一样，你可能会发现，他们有的不到 18 岁，有的甚至年过八旬。他们管理着大型的公司以及新创业的企业。你还



会在政府部门、医院、小型企业、非营利机构、博物馆、学校以及一些非传统的组织（如政治运动的组织和消费者协会）发现他们的身影。在世界上每一个国家中都有管理者在从事着管理工作。此外，人们还会发现，一些管理者处于组织的顶层，而另外一些管理者处于组织的基层。人们还可能会发现过去由男性公民占据的管理岗位，今天很可能是女性在担任着管理工作。尽管在基层和中层管理岗位上已经有为数不少的女性管理者，但是在高层经理岗位上的女性的数量仍然很少。一家非营利的研究组织凯特雷斯特公司（Catalyst）（[www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org)）收集的数据表明，在美国最大的500家企业中，只有11.9%的公司高层管理者是由女性担任的。<sup>[2]</sup>而如果你只是考察那些最杰出的、处于顶层的管理岗位，比如董事会主席、总裁、首席执行官、首席运营官，以及副总裁、执行副总裁这样的岗位，这个比例进一步下降到5.1%。有许多组织，包括西南航空（Southwest Airlines）、雅芳（Avon）、惠普（Hewlett-Packard）、卡夫食品（Kraft Food）、施乐（Xerox）以及西部黄金财务公司（Golden West Financial），已经采取了重要的步骤来吸引和提拔女性经理。但是不管你在哪里遇到管理者，不管他们是男性还是女性，这样的事实是改变不了的，即管理者从事的是令人兴奋的工作。

本书是关于有趣的、令人兴奋的和具有挑战性的管理工作，如像斯蒂文·西格尔以及成千上万其他管理者所从事的工作的教科书。它使人们认识到一个事实，今天的管理者所面临的管理正在发生变革。在所有类型的工作场所中，包括工厂、办公室、餐馆、百货商店以及其他组织的工作场所中，新技术和新的组织运作方式正在从根本上改变旧的东西。这个新的世界已经改变了工作方式以及工作者与管理者的关系。在本章中我们将通过考察管理者是什么样的人，管理是什么，管理者在做什么，以及组织是什么，向你介绍管理者以及管理的概念。最后，在结束本章时我们将会讨论为什么研究管理是非常重要的。

## 谁是管理者

通常定义谁是管理者是一件很简单的事情。管理者是组织中这样的成员，他告诉别人该做什么以及怎样去做。很容易将管理者与非管理雇员区分开来，后者是指组织中这样的成员，他们直接从事一项工作和任务，并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地地区分管理者和雇员就不行了。组织以及工作正在变化的性质模糊了管理者与非管理雇员之间的界限，许多传统的职位现在都包括了管理性的活动，特别是在团队中。例如，团队成员通常要制定计划，制定决策以及监督他们自己的绩效。正是由于这些非管理雇员承担着过去是管理者的一部分职责，所以我们不能够再用过去的定义来描述今天的各种管理情境。

那么我们该怎样定义谁是管理者（manager）呢？管理者是这样的人，他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者的工作可能意味着协调一个部门的工作，也可能意味着监督几个单独的个人，还可能包含协调一个团队的活动。一个团队是由来自不同部门的人甚至包



括来自组织外部的人组成的，比如临时的雇员，或者来自供应商的雇员组成的。有一点需要强调的是，管理者还可能负有另外的工作责任，这些工作责任与协调或者整合其他人的工作责任无关。例如，一个保险索赔员的主管，除了需要协调其他保险索赔员的工作外，往往也需要处理保险索赔业务。

是否存在着一个对组织中的管理者进行分类的其他方法呢？在有些组织里，特别是那些具有传统结构的组织里，大量的雇员是处于基层而不是上层（这样的组织往往被描绘为金字塔的形状），如图 1—1 所示。我们通常将这样的组织里的管理者分别称为基层管理者、中层管理者和高层管理者。在这种层级组织中，识别谁是管理者并不困难，不过你应当意识到管理者可能有多种头衔。**基层管理者**（first-line managers）是最低层的管理人员，他们管理着非管理雇员所从事的工作，这些工作是生产和提供组织的产品的工作。这样的管理者通常称为主管，也可以称为生产线线长或工长。**中层管理者**（middle managers）包括所有处于基层和高层之间的各个管理层次的管理者，这些管理者管理着基层管理者，他们可能具有部门经理、项目主管、工厂厂长，或者事业部经理的头衔。处于或接近组织顶层的是**高层管理者**（top managers），他们承担着制定广泛的组织决策、为整个组织制定计划和目标的责任。他们的典型头衔通常是执行副总裁、总裁、管理董事、首席运营官、首席执行官或者董事会主席。在本章开始的例子中，斯蒂文·西格尔就是一个高层管理者，他是高层管理班子成员之一，参与发起和实施广泛的和复杂的变革，这些变革影响着整个组织。



在本书中我们将以这种传统的金字塔形的组织结构为背景来讨论组织和管理者，虽然并不是所有的组织都具有这样的结构。但是即使是那些非常灵活的和具有松散结构的组织也需要某个人来扮演管理者的角色，也就是说需要有人来协调工作和活动，以便能够同别人一起或者通过别人来实现组织的目标。



#### 小测验

1. 管理者在哪些方面不同于非管理雇员？
2. 说明为什么并不总能很容易地确定谁是组织中的管理者。
3. 对比三种不同的管理层次。

## 什么是管理

简言之，管理就是管理者所从事的工作。但是这种过于简单的陈述没有告诉我们更多的信息。我们将**管理**（management）定义为一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。让我们来进一步考察这个定义的具体含义。

过程代表了一系列进行中的有管理者参与的职能或活动。这些职能一般划分为计划、组织、领导和控制。当我们讨论管理者做什么的时候，我们将会仔细地讨论这些职能和管理过程。

定义的第二个部分——协调其他人的工作——区分了管理岗位与非管理岗位。此外，管理定义中还包含了有效率和有效果地完成组织的工作活动的含义，至少对管理者来说应该这样做。

**效率**（efficiency）是指以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。因为管理者处理的是稀缺的输入，包括像人员、资金和设备这样稀缺的资源，所以他们必须有效地利用这些资源。例如，贝耶尔斯多夫公司（Beiersdorf Inc.）是一家位于辛辛那提的工厂，这家工厂生产整形器具、手杖、助行器、拐杖以及其他医疗辅助产品。通过削减库存水平、减少用于制造产品的时间以及降低废品率来实行有效率的生产制造技术，这些有效率的工作实践使得这家公司被《产业周刊》（Industry Week）评为最佳工厂。<sup>[1]</sup>以此观点来看，效率通常指的是“正确地做事”，即不浪费资源。但是仅仅有效率是不够的，管理当局还应该关注效果，也就是完成活动以便达到组织的目标。**效果**（effectiveness）通常是指“做正确的事”，即所从事的工作和活动有助于组织达到其目标。例如刚才提到的贝耶尔斯多夫工厂，其目标包括在管理者和雇员之间开放式的沟通以及削减成本，通过实施不同的工作方案，试图达到这些目标。可见，效率是关于做事的方式，而效果涉及结果，或者说达到组织的目标（见图1—2）。因此，管理当局不能只是关注达到和实现组织目标，也就是关注效果，还要尽可能有效率地完成工作。在成功的组织中高效率和高效果是相辅相成的，而不良的管理通常既是低效率的也是低效果的，或者虽然有效果但却是低效率的。



图1—2 管理的效率和效果



## 7 关于道德的批判性思考

管理者在追求效率和效果方面有没有限度？假定你是一家乡村俱乐部的餐饮部经理，俱乐部总经理要求你隐瞒餐饮部工作效率的真实情况，因为这样可以避免餐饮部门的裁员。你认为这样做合理吗？欺骗总是错的吗？在什么情况下欺骗是可以接受的？存不存在这种情况？你有过歪曲信息的经历吗？你认为你是错的还是在当时的情况下是可以接受的？“歪曲”到什么程度就是“欺骗”？



### 小测验

4. 如何理解管理是一个过程？
5. 定义效率和效果。
6. 解释效率和效果对管理的重要性。



## 管理者做什么

描述管理者做什么不是一件简单的事情。正如没有哪两个组织是一样的，也没有哪两个管理者的工作是一样的。但是管理学家和研究者经过多年的研究已经开发出了一些特定的分类框架来描述管理者做什么。那么这些分类框架是怎样的呢？我们将从功能、过程、角色、管理系统和情境分析等方面来进一步考察到底管理者在做什么。

### 管理职能和过程

20 世纪早期，法国工业家亨利·法约尔（Henri Fayol）就曾提出所有的管理者都在从事五种管理职能，即计划、组织、指挥、协调和控制。<sup>[4]</sup>到了 20 世纪 50 年代中期，管理教科书中首次使用了计划、组织、人员配备、指导和控制职能作为框架。至今绝大多数管理教科书（本书也不例外）仍然按照管理职能来组织内容，只不过这些管理职能被进一步压缩为四个非常重要的基本职能，即计划、组织、领导和控制（见图 1-3）。让我们简单地定义一下每一个管理职能都包含哪些内容。

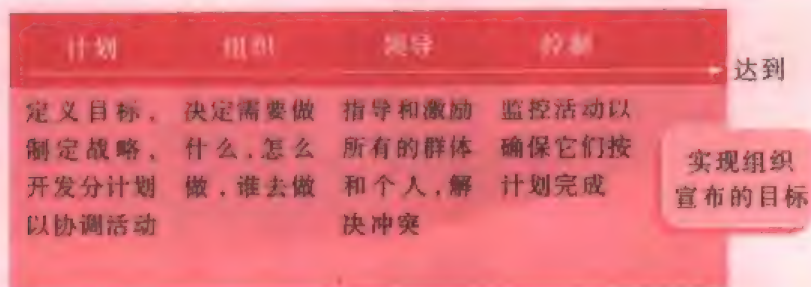


图 1-3 管理职能

如果你的头脑中没有特定的目的，那么你可以选择任何道路前进，但是如果你打算到达特定的地点，那么你就要计划最佳的路径到达那里。因为组织的存在是为了达到某些特定的目的，所以就必须要有人清晰地定义这些目的以及达到目的的手段。这就是管理当局的责任。计划（planning）职能包括定义目标，制定战略以获取目标，以及制定计划和协调活动的过程。

管理者还负有安排工作以实现组织目标的职能，我们称这种职能为组织（organizing）。它包括决定应该从事哪些任务，应该由谁来从事这些任务，这些任务怎么分类和归集，谁向谁报告，以及在哪一级作出决策的过程。

每一个组织都是由人组成的，因此管理当局的职责就是同别人一起或者通过别人去完成组织目标，这就是领导（leading）职能。当管理者激励下属，影响工作中的个体或团队，选择最有效的沟通渠道，或者以任何方式处理雇员的行为问题，他们就在履行领导职能。

管理者所履行的最后一个职能就是控制（controlling）。在设定了目标以及制定出计划（计划职能）之后，在决定了组织结构的安排（组织职能）以及雇用了人员、培训和采取了激励措施（领导职能）之后，还需要评估事情是否在按计划进行。为了保证工作按照预定的轨道进展，管理者必须监控、评估工作绩效，实际的绩效必须与预先设定的目标进行比较，如果存在任何显著的偏差，管理当局的职责就是使工作绩效回到正常的工作轨道上来。这个监控、比较、纠正的过程也就是我们所说的控制职能。

管理的实际情况并不像上面我们所描述的管理职能那么简单，现实中不存在简单的、界限清晰的、纯粹的计划、组织、领导和控制的起点和终点。当管理者履行他们的职责时，他们通常会发现自己同时在做着一些计划工作，一些组织工作，一些领导工作，以及一些控制工作，而且这些管理工作并非严格遵循上述的顺序。所以，将管理者所履行的职能描述为一种过程的观点更为符合实际情况。管理过程（management process）是一组进行中的决策和工作活动，在这个过程中管理者从事计划、组织、领导和控制。它的含义在于，当管理者进行管理时，他们的工作通常以连续的方式也就是以过程的方式体现出来。

描述管理者工作的职能和过程的方法之所以一直受到普遍接受，在于这种方法简单明了——管理者就是从事计划、组织、领导和控制。但是这种描述是否准确？<sup>[5]</sup>让我们再考察一下其他观点。

## ■ 管理角色

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）这位杰出的管理研究者认为，管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。<sup>[6]</sup>根据他对管理者所从事的工作的研究，明茨伯格发展出了一个分类框架，这个框架定义了管理者在做什么。他得出结论，管理者实际上在扮演 10 种不同的但高度相关的角色。所谓管理角色（management roles），是指特定的管理行为类型。（设想一下你所扮演的不同角色以及你所期望的不同行为，这些角色诸如学生、兄弟姐妹、雇员、志愿者以及其他等等。）正如在表 1-1 中所描述的，明茨伯格的 10 种管理行为可以被进一步组合为三个主要的方面，即人际关系、信息传递和决策制定。

表 1—1

明茨伯格的管理角色理论

角色	描述	特征活动
<b>人际关系</b>		
1. 挂名首脑	象征性首脑；必须履行许多法律性或社会性的例行义务	迎接来访者；签署法律文件
2. 领导者	负责激励下属；负责人员配备、培训以及有关的职责	实际上从事所有的有下级参与的活动
3. 联络者	维护自行发展起来的外部关系和消息来源，从中得到帮助和信息	发感谢信；从事外部委员会的工作；从事其他有外部人员参加的活动
<b>信息传递</b>		
4. 监听者	寻求和获取各种内部和外部的信息，以便透彻地理解组织与环境	阅读期刊和报告；与有关人员保持私人接触
5. 传播者	将从外部人员和下级那里获取的信息传递给组织的其他成员	举行信息交流会；用打电话的方式转达信息
6. 发言人	向外界发布组织的计划、政策、行动、结果等	召开董事会；向媒体发布信息
<b>决策制定</b>		
7. 企业家	寻求组织和环境中的机会，制定“改进方案”以发起变革	组织战略制定和检查会议，以开发新项目
8. 混乱驾驭者	当组织面临重大的、意外的混乱时，负责采取纠正行动	组织应对混乱和危机的战略制定和检查会议
9. 资源分配者	负责分配组织的各种资源——制定和批准所有有关的组织决策	调度、授权、开展预算活动，安排下级的工作
10. 谈判者	在主要的谈判中作为组织的代表	参加与工会的合同谈判

资料来源：H. Mintzberg. *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 93—94. Copyright © 1973 by Henry Mintzberg. Reprinted by permission of Haper & Row, Publishers, Inc.

**人际关系角色** (interpersonal roles) 包含了人与人 (下级和组织外的人) 以及其他具有礼仪性和象征性的职责。人际关系角色包括挂名首脑、领导者和联络者。**信息传递角色** (informational roles) 包括接受、收集和传播信息。三种信息传递角色包括监听者、传播者和发言人。最后，**决策制定角色** (decisional roles) 是作出抉择的活动，它包括四种决策制定角色，即企业家、混乱驾驭者、资源分配者和谈判者。

大量的后续研究在不同的组织中和不同的管理层次上检验了明茨伯格角色分类的有效性。<sup>[1]</sup> 研究证据一般都支持管理者角色的概念——无论是在何种类型的组织中或者组织的哪一个层次上——管理者都在履行着类似的角色。不过研究表明，管理者角色的强调重点随组织的层次不同而变化<sup>[2]</sup>，特别是像信息传播者、挂名首脑、谈判者、联络者和发言人的角色更多地表现在组织的高层，而领导者的角色 (按明茨伯格的定义) 在低层管理者身上表现得更加



浓厚。

那么哪一种描述管理者做什么的方式是正确的呢？是职能方式还是角色方式呢？两种方式各有优点。职能方式仍能代表着将管理者职责概念化的最有用的途径。“职能提供了清晰的和分离的对管理者所从事的大量活动进行分类的方法”。<sup>[9]</sup>许多明茨伯格确定的角色可以大体上归类在一个或多个职能中。例如，资源分配角色就是计划职能的一部分，企业家角色和所有的三个人际关系角色是领导职能的一部分。当然，并不是所有角色都能这样做。职能理论和角色理论的差别可以由这样的事实得到解释，即管理者所从事的某些工作并非纯粹是管理。<sup>[10]</sup>我们之所以采用管理职能的方法来描述管理者做什么，并不意味着明茨伯格的角色分类是无效的，因为他清晰地给出了一种对管理者所从事工作的理解。



#### 小测验

7. 简要描述所有管理者履行的四项职能。
8. 管理过程是什么？它怎么反映管理者做什么？
9. 描述明茨伯格的十种管理角色，以及怎么用它们解释管理者做什么。

## 管理技能

从我们前面的讨论中可以看到，管理者的职责是变化的和复杂的，管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么管理者需要哪些类型的技能呢？根据罗伯特·卡茨（Robert L. Katz）的研究，他发现管理者需要三种基本的技能或者素质，即技术技能、人际技能和概念技能。<sup>[11]</sup> **技术技能（technical skills）**是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，诸如工程、计算机科学、财务、会计或者制造等。对于基层管理者来说这些技能是重要的，因为他们要直接处理雇员所从事的工作。**人际技能（human skills）**也是很关键的，具有良好人际技能的管理者能够使员工作出最大的努力。他们知道如何与员工沟通，如何激励、引导和鼓舞员工的热情和信心，这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。最后是**概念技能（conceptual skills）**，概念技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须能够将组织看做一个整体，理解各部分之间的关系，想像组织如何适应它所处的广泛的环境。尤其对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。图 1—4 表示了这些技能与管理层次之间的关系。



图 1—4 不同管理层次所需的技能

今天的管理者应该具备哪些技能？处在今天的严格的和动态的工作场所中，员工要成为组织的重要资产就必须不断地更新他的技能，包括掌握所处特定职位之外的技能。毫无疑问，技能将继续作为描述管理者做什么的一种重要方式。事实上，由于理解和开发管理技能如此重要，使得我们在本教材中纳入了一些经过压缩的学习材料。在我们的网站上（[www.prenhall.com/rob-bins](http://www.prenhall.com/rob-bins)），你将发现一些有关技能练习的材料，包括我们的一些基于互联网的交互式技能练习。我们所选择的纳入技能开发模块的这些材料，反映了广泛的具有代表性的管理活动，这些是我们也是公认的四种管理职能的重要组成部分。表 1—2 进一步表明了管理技能与管理职能之间的关系，请注意，许多技能不仅对一种管理职能是重要的。当在后续的章节中进一步深入学习这些管理职能的时候，你有机会去练习这些关键的技能。这些技能是管理者做什么的一部分。虽然没有哪个技能模块使你立即成为该领域的专家，但是这些练习活动向你提供了理解和评估你所应当掌握的技能的情境，有助于使你成为一个有效的管理者。

表 1—2 管理技能与管理职能

技能	职能			
	计划	组织	领导	控制
获取权力		✓	✓	
积极倾听			✓	✓
评估跨文化差异		✓	✓	
预算	✓			✓
选择有效的领导方式			✓	
教练			✓	
创建有效的团队		✓	✓	
授权		✓	✓	
设计富有挑战性的工作		✓	✓	
发展信任			✓	
执行纪律			✓	✓
访谈		✓	✓	
减少变革的阻力		✓	✓	✓
管理时间	✓			✓
指导			✓	
谈判			✓	
提供反馈			✓	✓
解读组织文化		✓	✓	
主持有效果的会议	✓	✓	✓	✓
审视环境	✓			✓
设立目标	✓			✓
创造性地解决问题	✓			



## 管理者坦言

马莎·E·巴克曼 (Martha E. Barkman)

项目经理, 住宅地产开发, 哈勃地产公司 (Harbor Properties, Inc.), 华盛顿西雅图

### 描述你的工作

作为一家房地产开发公司的项目经理, 我的责任是监督项目概念、财务、设计和施工。协调许多不同的企业和管理每天的信息流是我的主要工作, 而不仅仅是作决策。我每天的主要时间花在估计设计者和承包商的需要, 及时解答他们的问题, 监控他们的进度, 向业主或公司管理部门报告结果。保持一切按预算和进度计划进行。

### 为什么管理者对组织来说是重要的?

管理者的重要作用是促使信息流向所需要的人。公司所提供的工具和资源如果不能使雇员有效地工作就是浪费。管理者只要能够监控整个过程就应当把工作尽量委派给他人, 这才是最有效的。管理者需要预测和解决那些可能阻碍他的工作团队达到最佳效果和工作满意度的问题。

### 今天的管理者要做到有效需要哪些技能?

管理者必须能够运用传统的(书面的)和新的(电子的)方法有效地沟通。高技术使得迅速与多个人同时沟通成为可能。有效的管理者还必须关注雇员的满意度, 留住关键的员工, 决定工作的优先次序。



### 小测验

10. 描述卡茨所主张的管理者的三种基本技能。
11. 这些技能的重要性是怎么随管理层次变化的?
12. 这些技能对今天的管理者同样重要吗?

## ■ 管理系统

考察管理职能的另一种方式来自管理系统观点。一个**系统 (system)**是一组相互关联和相互依赖的组成部分, 它们共同构成一个统一的整体。这个概念来自物理科学并被用于组织。存在两种基本系统, 即**封闭系统 (closed system)**和**开放系统 (open system)**。**封闭系统 (closed system)**不与它所处的环境发生相互作用, 不受环境的影响; 相反, **开放系统 (open system)**动态地与它所处的环境发生相互作用。今天当我们将组织称为系统的时候, 我们指的是开放系统, 即组织与它所处的环境发生着持续的相互作用。图 1—5 表明了一个用开放观点描绘的组织图形。正如我们所看到的, 一个组织从环境中获取输入(资源)并将其转换为输出, 这种输出被分配到环境中。组织对环境是“开放”的, 并与环境发生着持续的作用。

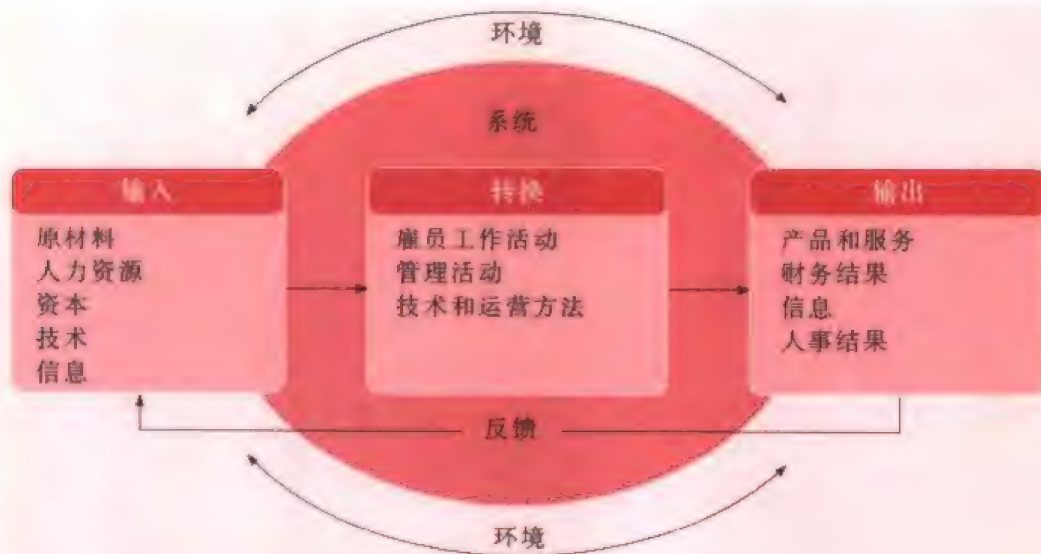


图 1-5 作为开放系统的组织

系统观点对我们理解管理者做什么有哪些进一步的贡献呢？系统研究人员将组织看做由相互依赖的因素包括个体、群体、态度、动机、正式结构、相互作用、目标、直觉所组成的系统。<sup>[12]</sup>运用这种方式，管理者的工作是协调自己组织中各个部分的活动，以确保所有的相互依存的部分能够在一起工作从而实现组织的目标。

此外，管理工作的系统观点意味着决策和行动。在组织的某一个部分所采取的决策和行动会影响组织的其他部分，反之亦然。例如，不管一个组织的生产部门是多么有效，如果市场部门不能够预测消费者需求口味的变化，以及不能和生产部门合作开发出消费者所需要的产品，则组织的整体绩效就会受到损害。

最后，管理者职责的一个重要部分是要认识和理解外部各种因素的影响。开放系统方式认识到组织是不能够自给自足的，它们必须依靠所处的环境，从中获取基本的输入，并且将环境作为吸收它们输出的源泉。如果一个组织忽略了政府的法规、供应商关系或者各种外部的利益相关者的话，它是不能长久生存的（我们将在第3章中讨论这些外部环境力量的影响）。

系统方式与描述管理者做什么有什么关系呢？很显然，有很大关系。这是因为管理者的职责是同别人一起或者是通过别人协调各种工作活动以实现组织的目标。例如，温迪（Wendy's）餐馆负责日班的管理者，他每天必须协调餐馆中每个人的工作，以满足前台顾客的订单和外卖窗口顾客的订单，监督向顾客交付食品，处理各种顾客的要求，管理着“系统”的各个部分以便使餐馆达到每天的销售目标。虽然系统观点不提供特定的管理者在做什么的描述，但是它提供了更一般的和更广泛的情境，这是其他方法所不具备的。进一步，将管理者的职责看做把组织与它的环境联系在一起，有助于使组织更灵敏地响应它的关键的利益相关者，这些利益相关者包括顾客、供应商、政府机构、社区及其他社会机构。



## ■ 在不同的和变化的情境中进行管理

管理不是（也不可能是）仅仅基于简单的原则。不同的和变化的情境要求管理者运用不同的方法和技术。管理一家刚刚创业的企业和管理大型公司中的跨部门工作团队要求不同的方式。管理的**权变观点**（contingency perspective）（有时又称为情境方式）强调这样一个事实，因为组织不同，他们所面对的情境不同，因此可能要求不同的管理方式。所以，当我们以权变观点描述管理者做什么时，我们认识到管理者必须“读懂”和尝试着解释他们所面对的偶然事件，这在他们决定如何采取最佳方式协调通过其他人进行的活动之前是必须考虑的。

描述管理者做什么的权变方法具有直观的逻辑性，因为组织甚至组织中的工作单元是多种多样的，无论在规模、目标，还是所从事的工作方面都是多样化的。如果能够发现适用于所有情境的普遍的管理原则反倒会令人奇怪。当然，说管理方法取决于情境是一回事，说某种管理方法取决于什么情境则是另一回事。管理研究人员一直在试图确认这些情境变量。表 1—3 描述了 4 种普遍的权变变量。这些变量远非全部，迄今为止研究人员至少辨认出了超过 100 个不同的权变变量。但是这 4 种变量代表了最普遍应用的权变变量，而且，它们给出了我们所谓的权变变量的含义。正如你从表中看到的，权变变量对管理者做什么有着重要的影响。描述管理者做什么的权变方法的主要价值在于，它强调了不存在简单的和普遍适用的管理原则。相反，管理者的工作包含着管理不同的和变化的情境，管理者所采取的行动应当适合所处的情境。

表 1—3

普遍的权变变量

组织规模	组织成员的数量对管理者做什么是一个重要的影响因素。随着规模的增长，需要协调的问题数量也相应增长。例如，适合拥有 50 000 雇员的组织结构就不适合于仅有 50 个雇员的组织。
任务技术的例行程度	组织通过技术达到其目的，就是说，组织从事将输入转化为输出的活动。常规技术所要求的组织结构、领导风格与控制系统与客户化的、非例行的技术所要求的不同。
环境的不确定性	由于政治、技术、社会和经济的变化的不确定性影响着管理过程。那些在稳定的和可预见的环境中有效的方法，对于快速变化的和不可预见的环境来说可能不适用。
个体差异	个体在成长的愿望、自主性、对模糊的承受力，以及期望方面存在明显差异。这些差异对管理者选择激励方法、领导风格和职位设计有重要影响。

## ■ 关于管理者工作的多种观点的总结

正如本节所表明的，管理者的工作可以用不同的观点来描述：职能观点、

角色观点、基本技能观点、系统观点，以及权变观点。每一种方法都提供了对管理者工作的一种不同视角。虽然我们将采用职能方法作为研究管理的框架，但这绝不意味着可以忽略其他观点。你会在本书的随后部分讨论各种管理主题时看到这些观点的应用。



#### 小测验

13. 运用系统观点描述组织。
14. 说明怎么用系统观点描述管理者做什么。
15. 什么是权变观点，以及怎么用权变观点描述管理者做什么？



## 什么是组织

管理者在组织中工作，如果没有组织的话，恐怕也就没有管理者了。那么，什么是组织？组织是对人员的一种精心的安排，以实现某些特定的目的。你所在的学院或者大学就是一个组织，再有像慈善团体、妇女组织、政府部门、教堂、亚马逊公司(Amazon.com)、你家附近的音像商店、联合之路基金会，以及科罗拉多洛基棒球队(Colorado Rockies)，还有梅约医学中心(Mayo Clinic)等等，这些都是组织，因为它们都具有三种共同的特征，如图1—6所示。



首先，每个组织都有一个明确的目的，这个目的通常是以一个目标或者一组目标来表达的，它反映了组织所希望达到的状态；其次，每一个组织都是由人员组成的，独自一个人工作是不能构成组织的，组织借助人员来完成工作，这对于实现组织的目标是必不可少的；最后，所有的组织都发展出一些深思熟虑的结构，以便其中的人员能够从事他们的工作。组织的结构也许是开放的或灵活的，没有清晰的或精确的岗位职责描述，也不用严格地遵循某些明确的职位安排，换句话说，它也许只是简单的或松散的网络关系。另一方面，组织结构也许更具有传统色彩的清晰定义的规则、规章制度和职位描述，其中的某些成员可能被指定为老板，他们具有凌驾于其他职员之上的权威。但是不管组织结构安排采用哪种类型，它都要求具有某些精细的特征，以便使组织成员的工作关系是明确的。总之，组织这个术语是指一种实体，它具有明确的目的，包含人员和成员以及具有某种精细的结构。



虽然这三种特征对于我们定义什么是组织是重要的，但组织的概念正处于变化中。那种假设所有的组织都具有传统结构的观点不再是恰当的，那种认为所有的组织最终都会演变为类似宝洁（Procter & Gamble）、埃克森-美孚（Exxon-Mobil）、通用汽车（General Motors）等公司的结构，具有清晰定义的分公司、部门以及工作单元的概念已经过时了。事实上通用汽车公司的一个子公司，土星公司（Saturn Corporation），就具有更富于现代组织的特征，它有灵活的工作安排、雇员的工作团队、开放的沟通系统以及供应商的联盟。组织的概念正在发生什么样的变化？表 1—4 比较了传统组织与新型组织的一些重要区别。正如这个比较所表明的，今天的组织正在成为更开放、更灵活和更具有响应性的组织。<sup>[13]</sup>

表 1—4

变化中的组织

传统组织	新型组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 稳定的</li> <li>• 缺乏灵活性</li> <li>• 关注职位</li> <li>• 根据职位定义工作</li> <li>• 个人导向</li> <li>• 永久性职位</li> <li>• 命令导向</li> <li>• 由管理者作决策</li> <li>• 规则导向</li> <li>• 相对均质的员工队伍</li> <li>• 工作日从上午 9 时到下午 5 时</li> <li>• 等级关系</li> <li>• 在上班时间利用组织设施从事工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 动态的</li> <li>• 灵活的</li> <li>• 关注技能</li> <li>• 根据任务定义工作</li> <li>• 团队导向</li> <li>• 临时性职位</li> <li>• 参与导向</li> <li>• 雇员参与决策制定</li> <li>• 顾客导向</li> <li>• 多样化员工队伍</li> <li>• 工作日长度没有限制</li> <li>• 横向的和网络化的关系</li> <li>• 在任何地点、任何时间工作</li> </ul>

为什么组织要不断变化？因为这个世界在不断变化。社会的、经济的、全球的和技术的变革不断改变着组织所处的环境，使得成功的组织必须接受从事工作的新方式。世界在改变着组织，包括日益增长的对电子商务模式的依赖，信息技术的不断扩展以及它对工作场所的冲击，日益增长的全球化以及改变中的雇员的期望值。不过，即使组织的概念在不断变化，但管理者和管理对于一个组织仍然是十分重要的。



#### 小测验

16. 组织的三个基本特征是什么？
17. 组织在发生哪些变化？
18. 为什么组织要不断变化？

## 为什么要学习管理

你可能会有疑问，为什么要学习管理？如果你的专业是会计或者市场营销，或者是其他的非管理类专业，你也许不理解为什么学习管理有助于你的职业生涯。通过考察管理的普遍性、工作中的现实以及作为一个管理者所面临的挑战和报偿，我们来说明学习管理的意义。

### 管理的普遍性

组织对管理需要到什么程度？我们可以说，对于所有的组织，管理都是绝对必要的。无论组织规模的大小，无论在组织的哪一个层次上，无论组织的工作领域是什么，无论这个组织位于哪一个国家，这种性质称为**管理的普遍性**（universality of management）（见图 1—7）。在所有上述的组织环境中，管理者都要计划、组织、领导和控制，当然这不是说管理在上述情况下都采用同样的方式，如思科系统公司（Cisco Systems）负责软件应用测试设备的管理者，他所从事的工作就与思科公司的总裁不一样。尽管如此，这种差别仅仅是程度和强调的重点不同，并非职能不同，因为这两类管理者都在从事计划、组织、领导和控制。



由于管理是所有组织的普遍需要，因此，我们从切身利益出发，要求组织改进它的管理方式。为什么？因为我们生活中的每一天都在与不同的组织打交道。你有过这样的经历吗？当你为了更新你的驾驶执照，在车辆管理所花费了 3 个小时，你不感到沮丧吗？当百货商店里没有哪个营业员愿意为你提供帮助，你不感到气愤吗？当你 3 次打电话给航空公司订票，它的销售代表对于同样的航线 3 次向你报出不同的价格，你不感到烦恼吗？这些都是由于不良的管理所导致的问题。良好管理的组织——我们在本书中将会举出许多这样的例子——它们发展出忠诚的顾客基础，它们成长和不断繁荣。管理不善的组织，



它们的顾客基础在萎缩，相应的营业收入也在下降。通过学习管理，能够认识到不良的管理，并且采取措施纠正它。此外，你也能够识别优秀的管理以及鼓励它。不管这些管理是发生在你与之打交道的组织还是你受雇的组织中。



## 管理你的职业生涯

## 管理的职业机会

管理职位正在消失吗？按照你所得到的有关组织重整的消息你也许会这样认为。事实是，存在管理职位的大量机会而且前景光明。<sup>[14]</sup>

美国劳工统计局（U. S. Bureau of Labor Statistics）预计，到2008年，经理、行政人员和管理性职位将比现在增加10%~20%。但是，这些增加的职位可能不是在你所希望的组织和领域，传统的、《财富》500强企业特别是传统制造业管理职位的增加，将不会像服务领域尤其是信息和保健领域的组织对管理者的需求增加得那么快。请记住，谋求管理职位的好去处将是小型组织。所以，你的求职标准是不是需要调整？尽量多学一点管理知识，培养你的管理技能，不要局限你的职业选择，准备好进入新的领域，要不了多久，你就会成为管理者。

## ■ 工作的现实

学习管理的另一个原因是我们所处的现实环境。一旦你从学院毕业，开始你的职业生涯，你将要么是管理者要么是被管理者。对于那些计划进入管理者行列的人来说，理解管理过程将构成你的管理技能的基础。对那些不想成为管理者的人来说，你仍然要和管理者打交道。假定你将不得不为生活而工作，并且很可能不得不在某个组织中工作，即使你不是一个管理者，你也可能承担某些管理职责。我们的经验表明，通过学习管理，你能够对你上司的行为有更多的认识，以及对你组织的工作有更深入的了解。我们的观点是，你可以不必渴望成为管理者，但你仍然可以从管理的课程中获取许多有价值的知识。

## ■ 成为一名管理者的挑战和回报

在讨论学习管理的意义时，我们不能不考察作为一名管理者的挑战和回报（见表1-5）。那么这种挑战和回报对管理者意味着什么呢？

在今天的动态的工作场所中，作为一名管理者面临许多挑战。它意味着要从事困难的工作，这些工作可能是艰苦的和引人注目的；你可能需要与各种类型的、具有各种性格的人打交道；你要履行职责而手中通常又没有足够的资源；同样具有挑战性的是要激励你的员工，特别是当他们面对不确定性或混乱时；要有效地融合多样化小组中每个人的知识、技能、抱负和经验，这是一件十分困难的工作。最后，作为一个管理者，你的成功通常取决于其他人的工作绩效。

尽管这些挑战看上去很困难，但作为一个管理者也是极富报酬性的。任何

表 1—5

作为管理者的挑战与回报

回报	挑战
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 创造一种工作环境使得组织成员充分发挥他们的能力</li> <li>• 有机会进行创造性的思考和运用想像力</li> <li>• 帮助他人发现工作的意义和完成工作</li> <li>• 支持、教导和培养其他人</li> <li>• 与多样化的员工一道工作</li> <li>• 得到组织及社区的承认和地位</li> <li>• 发挥影响组织产出的作用</li> <li>• 得到工资、奖金、股票期权等形式的报酬</li> <li>• 组织需要优秀的管理者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 从事困难的工作</li> <li>• 需要与各种性格的人打交道</li> <li>• 通常只能借助有限的资源完成工作</li> <li>• 在混乱和不确定的情况下激励工人</li> <li>• 成功地调和多样化群体的知识、技能、抱负和经验</li> <li>• 成功取决于其他人的工作绩效</li> </ul>

组织最重要的工作是创造一种工作环境，在这种环境中，组织的成员能够充分发挥他们的能力，最有效地从事工作和实现组织的目标，这恰恰是管理者要做的事情。不仅如此，作为一个管理者，你通常有机会创造性地思考或运用你的想像力，你可以帮助他人发现工作的意义和完成他们的工作，你会以支持、教导和培养的方式帮助组织成员作出正确的决策。此外，作为一个管理者，你有机会和各种人打交道，包括组织内部和外部的人员。作为一个管理者的回报还包括得到承认和获得组织中的地位，以及在社区中的地位，发挥影响组织产出的作用，以及获得适当的工资、奖金、股票期权等方式的报酬。组织需要优秀的管理者。上述这些回报不是单独发生的，而是在激励和鼓舞员工共同实现组织目标的努力中发生的。作为一个管理者，你会从你所增长的技能、能力和你所作的努力中获得一种满足感。



#### 小测验

19. 管理普遍性概念的含义是什么？
20. 为什么尽管你没有做管理者的计划，理解管理者仍然是必要的？
21. 描述作为一个管理者的挑战与回报。

### 管理者对“管理者困境”的回应

香农·麦克默特里 (Shannon McMurtrey)

麦克默特里公司 (McMurtrey/Whitaker & Associates, Inc.) 总裁，密苏里州斯普林菲尔德

我将管理雇员和他们的职业生涯看做踏上“圣地”。我同意西格尔的观点，管理者对顾客的责任是确保他们得到最佳的服务。我对他对其雇员的责任的观点还有进一步的看法。

我认为自己作为管理者的主要责任之一是帮助我的雇员实现他们作为人的资格。我不



认为他们是“专业服务车轮上的齿轮”，仅仅是随着客户突如其来的念头转动。我发现当我的雇员感到他们工作在有利于其成长和发挥特长的环境中，他们更能够为客户提供出色的服务。

正是基于上述认识，我同意西格尔的创造有趣的、令人兴奋的工作环境观点。我会建议他增加雇员职业发展、培训和继续教育的机会，使他们有更多的时间与家人相处或用于自己的提高，西格尔本人也应当抽出更多的时间与雇员个别接触，了解他们的个性和专业情况。

**詹姆斯·G·阿马尔菲塔诺 (James G. Amalfitano, Esq.)**

国民账户系统公司 (National Accounts, ILX Systems) 副总裁，纽约州纽约市

在 CPA 企业中职业化十分重要。客户相信为他们服务的公司雇员具备必要的素质和技能。即使情况发生变化，提供最佳的专业服务以及拓展和保持业务的目标也不能变。西格尔应当运用他的管理技能维持一个创造性的、职业化的环境，这可以通过强调建立客户信任的重要性、使雇员了解公司对他们的期望以及评价雇员的绩效来实现。

为了建立客户信任，西格尔应当搞清楚为什么客户信任他们，然后应当向雇员强调公司对他们的期望，以及使雇员意识到为什么让他们工作在这种非传统的环境下。虽然流动的工作场所有助于促进职业化的创新，但当雇员需要专注于棘手的业务问题时，就需要更传统的方式。最后，雇员需要知道他们是生产力，是组织绩效的贡献者。因此，应当按照新的组织风格设计相应的评价系统。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 管理者是这样的人，他同别人一起工作或通过协调其他人的活动的方式实现组织目标。组织和工作性质的变化改变了管理者的角色。在管理者和非管理部门之间不存在清晰的界限。

2. 管理是一个过程，是协调工作活动使之有效率和有效果的过程。管理是同别人一起或通过别人使工作活动完成得更有效率和更有效果的过程。

3. 效率是指以最少的投入获得最大的产出；效果是指实现组织目标的程度。效率涉及做事的方式，效果涉及事情的结果。

4. 计划包括定义组织的目标、制定战略和计划以实现组织的目标；组织包括设计结构以执行计划；领导包括激励下属、影响个体或团队、有效的沟通以及处理雇员的行为问题；最后，控制包括监督、比较和改进组织的绩效。管理过程是指一组进行中的决策和行动，包括计划、组织、领导和控制。

5. 亨利·明茨伯格得出结论，管理者在履行 10 种不同的角色和行为。他将它们分为三种类型，一种是关于人际关系的（挂名首脑、领导者和联络者），第二种有关信息的传递（监听者、传播者和发言人），第三种是关于决策制定的（企业家、混乱驾御者、资源分配者和谈判者）。

6. 罗伯特·卡茨确认了三种管理者需要的技能，即技术技能、人际技能

和概念技能。他进一步说明了这些技能相对于不同组织层次的重要性。

7. 系统观点可以用来描述管理者做什么，因为组织是一个开放系统，由相互关联和相互依赖的部分组成。在系统中，管理者协调各种工作活动，以便实现组织的目标。

8. 权变观点（有时又称为情境方式）反映了这样一个事实，即组织是不同的，它们所面对的环境是不同的，因此要求不同的管理方式。

9. 组织是对人员的一种精心安排，以实现某种特定的目的。组织日益成为更加开放的、灵活的和响应变化的实体。

10. 学习管理是重要的，因为管理具有普遍性。现实表明你要么是管理者，要么是被管理者。作为一个管理者，要面对着挑战和回报。

## 思考题

---

1. 你的课程的授课教师是管理者吗？请分别用管理职能、管理角色、技能观点以及系统观点和权变观点讨论这个问题。

2. 有人说，管理者最基本的职责是关注员工的工作绩效，以达到希望的产出。你怎么解释这个观点？你是否同意这个观点？说明你的理由。

3. 你认为为什么职位候选人的技能对雇主来说变得越来越重要？它对管理者和你个人意味着什么？

4. 是否存在一种最佳的管理“风格”？为什么？

5. 管理对于组织是否重要？为什么？说明你的理由。

## ■ 登录：基于互联网的练习

对管理者来说，存在某种途径使之能够发现管理实践的变化以及影响管理方式变化的趋势吗？提供这种信息的一个来源是美国管理学会（American Management Association, AMA）的网站。美国管理学会是一个实践导向的会员制的组织，向全世界的组织和管理者提供广泛的管理发展计划。登录 AMA 网站（[www.amanet.org](http://www.amanet.org)），找到冠以 AMA 研究的部分，选择两个当前的报告。阅读并列出一个关键信息表。然后写出一份这些信息如何影响管理者的计划、组织、领导和控制方式的说明。

一旦你完成了这份作业，再进一步搜索其他讨论管理趋势的网站，同样写出一份说明，将你的收获简要地记下来，别忘了附上网站的地址。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP（[www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)）是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

• 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以

及教师答疑等连接在一起。

• 对教师：myPHILIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

到了你们这个年龄，相信你们中的所有人都与管理岗位上的人一起工作过（或者也许你就是管理者），你认为为什么有些管理者比其他的管理者干得更好？好的管理者是否具有某些特征？3~4个人为一组，讨论你们与管理者打交道的体验。将你认为的优秀管理者的特征列在一张表上。对于表中的每一项，说明它属于哪种管理职能，与全班同学分享你们小组的观点。

## ■ 案例应用

### 甜美音乐

一个半世纪以来，C. F. 马丁吉他公司（C. F. Martin Guitar Company）——成立于 1833 年，位于宾夕法尼亚州拿撒勒市生产乐器的公司（[www.cfmartin.com](http://www.cfmartin.com)）——被公认为世界上最好的乐器制造商之一，就像施坦威（Steinway）的大钢琴、罗尔斯-罗伊斯（Rolls Royce）的轿车，或者巴菲特（Buffet）的单簧管一样，马丁吉他——每把价格超过 10 000 美元——是你能买到的最好的东西之一。这家家族企业经过了各种艰难岁月，已经延续了六代。目前的首席执行官是克里斯琴·弗雷德里克·马丁四世（Christian Frederick Martin IV）——人们都称呼他克里斯（Chris）——他秉承了吉他的制作手艺。他甚至遍访公司在全世界的经销商，为它们举办培训讲座。很少有哪家公司像马丁吉他一样有这么持久的声誉，这是为什么？公司成功的关键是什么？一个主要原因是公司的管理和杰出的领导技能，它使组织成员始终关注像质量这样的重要问题。

自从公司创办以来，马丁吉他公司做任何事都非常重视质量。即使这些年在产品设计、分销系统以及制造方法方面发生了很大变化，公司仍始终坚持对质量的承诺。公司在坚守优质音乐标准和满足特定顾客需求方面的坚定性渗透到公司从上到下的每一个角落。公司在质量管理中长期坚持生态保护政策。因为制作吉他需要用到天然木材，公司非常审慎和负责地使用这些传统的天然材料，并鼓励引入可再生的替代木材品种。基于彻底的顾客研究，马丁公司向市场推出了采用表面有缺陷的天然木材制作的高档吉他，这在其他厂家看来几乎是不可接受的。不仅如此，马丁公司始终遵守野生濒危动植物国际贸易公约（Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora, CITES）的规定。

马丁公司使新老传统有机地融合在一起。虽然设备和工具逐年更新，雇员始终坚守着高标准的优质音乐原则。所制作的吉他要符合这些严格的标准，要求雇员极为专注和耐心。家族成员弗兰克·亨利·马丁（Frank Henry Martin）在 1904 年出版的公司产品目录的前言里向潜在的顾客解释道：“怎么制

作具有如此绝妙声音的吉他并不是一个秘密。它需要细心和耐心。细心是指要仔细选择材料，巧妙安排各种部件，关注每一个使演奏者感到惬意的细节。所谓耐心是指做任何一件事不要怕花时间。优质的吉他是不能用劣质产品的价格造出来的，但是谁会因为买了一把价格不菲的优质吉他而后悔呢？”虽然100年过去了，但这些话仍然是公司理念的精确表述。虽然公司深深地植根于过去的优良传统，克里斯却毫不迟疑地推动公司朝向新的方向。例如，在20世纪90年代末，他作出了一个大胆的决策，开始在低端市场上销售每把价格低于800美元的吉他。低端市场在整个吉他产业的销售额中占65%。公司DXM型吉他是1998年引入市场的，虽然这款产品无论外观、品位和感觉都不及公司的高档产品，但顾客认为它比其他同类价格的绝大多数吉他产品的音色都要好。克里斯为他的决策解释道：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”

马丁公司在克里斯的管理下表现出色，销售收入持续增长，在2000年接近6亿美元。位于拿撒勒市的制造设施得到扩展，新的吉他品种不断推出。雇员们描述克里斯的管理风格是友好的、事必躬亲的，但又是严格的和直截了当的。虽然马丁吉他公司不断将其触角伸向新的方向，但却从未放松过对尽其所能制作顶尖产品的承诺。在克里斯的管理下，这种承诺决不会动摇。

#### [问题]

1. 你认为哪种管理技能——概念能力、人际能力、技术能力——对克里斯·马丁是最重要的？解释你的理由。

2. 检索CITES网站，管理者能在上面找到哪些信息？组织对社会责任的承诺将会如何影响管理者履行管理职能？

3. 当克里斯（1）访问马丁公司世界范围的经销商时；（2）评估新型吉他的有效性时；（3）使雇员坚守公司的长期原则时，他在扮演什么管理角色？解释你的选择。

4. 克里斯宣布：“如果马丁公司只是崇拜它的过去而不尝试任何新事物的话，那恐怕就不会有值得崇拜的马丁公司了。”这句话对全公司的管理者履行计划、组织、领导和控制职能意味着什么？

5. 克里斯的管理风格被雇员描述为友好、事必躬亲，但是严格和直截了当。你认为这意味着他是以什么方式计划、组织、领导和控制的？你认为这种管理风格对其他类型的组织也是有效的吗？还是仅仅因为这是一家家族企业，且克里斯是作为家族的第四代继承人在运作这家企业？说明你的观点。

资料来源：Information on company from Web site ([www.cfmartin.com](http://www.cfmartin.com)), June 27, 2000; and S. Fitch, “Stringing Them Along,” *Forbes*, July 26, 1999, pp. 90–91.

#### [注释]

[1] Information from company's Web page ([www.thethinkers.com](http://www.thethinkers.com)), June 12, 2000; and N. K. Austin, “Tear Down the Walls,” *Inc.*, April 1999, pp. 66–76.

[2] Information from Catalyst Web page ([www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org)), June 15, 2000.

- [3] D. Drickhamer, "America's Best Plants," *IW*, October 18, 1999, pp. 40 - 41.
- [4] H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
- [5] For a comprehensive review of this question, see C. P. Hales, "What Do Managers Do? A Critical Review of the Evidence," *Journal of Management*, January 1986, pp. 88 - 115.
- [6] H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973).
- [7] See, for example, L. D. Alexander, "The Effect Level in the Hierarchy and Functional Area Have on the Extent Mintzberg's Roles Are Required by Managerial Jobs," *Academy of Management Proceedings* (San Francisco, 1979), pp. 186 - 189; A. W. Lau and C. M. Pavett, "The Nature of Managerial Work: A Comparison of Public and Private Sector Managers," *Group and Organization Studies*, December 1980, pp. 453 - 466; M. W. McCall Jr. and C. A. Segrist, *In Pursuit of the Manager's Job: Building on Mintzberg*, Technical Report No. 14 (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1980); C. M. Pavett and A. W. Lau, "Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Specialty," *Academy of Management Journal*, March 1983, pp. 170 - 177; Hales, "What Do Managers Do?"; A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, and M. D. Dunnette, "The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs," *Academy of Management Executive*, November 1989, pp. 286 - 293; and M. J. Martinko and W. L. Gardner, "Structured Observation of Managerial Work: A Replication and Synthesis," *Journal of Management Studies*, May 1990, pp. 330 - 357.
- [8] Pavett and Lau, "Managerial Work."
- [9] S. J. Carroll and D. A. Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?" *Academy of Management Review*, January 1987, p. 48.
- [10] H. Koontz, "Commentary on the Management Theory Jungle - Nearly Two Decades Later," in H. Koontz, C. O'Donnell, and H. Weihrich (eds.), *Management: A Book of Readings*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1984); Carroll and Gillen, "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?"; and P. Allan, "Managers at Work: A Large Scale Study of the Managerial Job in New York City Government," *Academy of Management Journal*, September 1981, pp. 613 - 619.
- [11] R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, September-October 1974, pp. 90 - 102.
- [12] K. B. DeGreene, *Sociotechnical Systems: Factors in Analysis, Design,*

*and Management* (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 1973), p. 13.

- [13] T. Aeppel, "Power Generation," *Wall Street Journal*, April 7, 2000, pp. A1 + ; "Rethinking Work," *Fast Company*, April 2000, p. 253; "Workplace Trends Shifting Over Time," *Springfield News Leader*, January 2, 2000; p. 7B + ; Expectations; The State of the New Economy, *Fast Company*, September 1999, pp. 251 - 264; T. A. Stewart, "Brain Power: Who Owns It... How They Profit from It," *Fortune*, March 17, 1997, pp. 105 - 110; G. P. Zachary, "The Right Mix," *Wall Street Journal*, March 13, 1997, pp. A1 + ; W. H. Miller, "Leadership at a Crossroads," *IW*, August 19, 1996, pp. 42 - 56; M. Scott, "Interview with Dee Hock," *Business Ethics*, May/June 1996, pp. 37 - 41; and J. O' C. Hamilton, S. Baker, and B. Vlasic, "The New Workplace," *Business Week*, April 29, 1996, pp. 106 - 117.
- [14] *Occupational Outlook Handbook*, 2000 - 2001 Edition, U. S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics available online at [www.bls.gov/ocohome.htm](http://www.bls.gov/ocohome.htm), July 1, 2000.

# 2

## 章

# 管理的昨天和今天

- 管理与其他研究领域的联系
- 管理的历史背景
- 科学管理
- 一般行政管理理论
- 管理的数量方法
- 理解组织的行为
- 当前的趋势和问题
- 本章小结
- 思考题





## 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 讨论管理与其他研究领域的关系。
2. 说明研究管理史的意义。
3. 确认 20 世纪以前的管理的主要贡献者。
4. 概述科学管理倡导者的贡献。
5. 描述一般行政管理理论的贡献。
6. 概述管理的数量方法。
7. 描述早期组织行为倡导者的贡献。
8. 解释霍桑研究对管理的重要性。
9. 描述下述正在影响管理实践的趋势：全球化、工作场所多样化、创业精神、电子企业应用、对创新和柔性的需要、质量管理、学习型组织和知识管理，以及工作场所精神境界。

### 管理者困境

丰田汽车公司以其多项事业的杰出成就名扬世界。<sup>[1]</sup>许多专家试图解释丰田公司成功的关键。对公司的评估表明，丰田公司的成功可以归结为精细地调整和协调工作活动，如制造过程的各种活动以及生产流程，使之严格地遵循计划，从而带来非常高的柔性和适应性。那么，严格的、刚性的系统是怎么产生柔性的呢？随着对丰田公司研究的深入，人们发现，恰恰是这种非常刚性的制造规范培育和保持了雇员工作的柔性和创造性。但是如果将隐含在丰田制造系统背后的这种创造性和创新与友山繁木（Shigeki Tomoyama）和他的工程师们正在推行的项目相比，就显得苍白了。新的项目具有重要的意义，它将使丰田公司转变为一家具有新经济特征的富有挑战精神的企业。

在丰田汽车城的一间小型办公室里，友山繁木和丰田章男（Akio Toyoda）——名誉会长丰田章一郎（Shoichiro Toyoda）的儿子——将一个简单的计算机网络连接在一起，使得汽车经销商能够在线显示用过的丰田汽车的照片。通过这种创新方式，前来观看丰田二手车的顾客数量日益增长。市场测试表明，由于计算机的采用，使丰田二手车在经销商停车场中的平均停留时间从 90 天减少到 10 天。

从这个简单的开端开始，他们的网站，目前称为 Gazoo.com，已成为日本最流行的在线门户网站之一。公司 Gazoo.com 事业部已经拥有超过 50 个供应商和 50 万成员，每天新注册的成员超过 2 000 个。这家网站如此流行，以至于多达 13 000 家便利店要求将 Gazoo.com 终端设在它们的商店里。通过这些终端，顾客下达订单，随后在相应的商店里取货。

如果你处在友山繁木的位置上，你怎么确保 Gazoo.com 保持它的创新和柔性——这是两个重要的组织特征，对于新的电子商务企业来说是必不可少的。

你该怎么做？

丰田公司介入基于互联网的运营在今天看来并不令人感到奇怪，许多其他的组织，无论大型的还是小型的都作出了类似的承诺，以便了解在互联网上做生意的挑战和回报。管理实践总是要反映时代和社会的环境，因此，我们看到组织正在响应技术的突破和开发基于互联网的运营。这些新的生意模式反映了



今天的现实：信息可以同时在这个星球上的任何地点被共享和交换。虽然友山繁木必须建立一个分部，并且这个分部应当是灵活的和具有创新性的，但是他认识到实现一种新思想并不是那么简单。事实上管理实践的历史充满着实施新思想的革命方式或渐进方式的例子，这些新思想涉及应该怎么管理一个组织。

本章的目的是要表明，关于管理历史的知识能够帮助你理解今天的管理理论和实践。我们将引导你追溯许多现代管理概念的起源，并向你表明这些概念是怎么演进的，它们反映了组织和社会作为一个整体的不断变化的需要。我们还要引入管理者当前所面临的重要趋势和问题，以便将过去和未来联系在一起，并且表明管理的这些领域仍然在不断地演进。

## 管理与其他研究领域的联系

为什么学院的教学部门让你们选修心理学和政治学的课程？虽然你们的主业是商学。学院的课程通常看上去像是一种相互独立的知识体系，一门课程教授的内容与其他课程有联系的情况太少见了，结果许多学生不相信他们需要记住以前学过的内容，这在绝大多数商业课程体系中已经成为一个不争的事实。通常，核心商业课程与其他的商业课程以及人文课程之间缺少联系。例如会计课程就很少引入市场营销的知识，而市场营销的课程又很少引入经济学或者政治科学的内容。学院的课程体系很像是一组盛放粮食的筒仓，每一个筒仓都是一个相互分离的不同的学科。不过许多管理教育家已经开始认识到在这些筒仓之间架设桥梁的需要，他们通过将课程一体化的方式，实行跨越学院的课程体系。管理课程具有来自人文和社会科学的丰富遗产，让我们简要地考察一下这些课程，它们对管理理论和实践有着直接的影响。

人类学是研究社会的学科，它帮助我们了解人类及其活动。人类学在文化和社会环境方面从事了大量的研究工作，这有助于管理者更好地理解不同国家和不同组织中人们基本的价值观、态度和行为的差异。

经济学是关于如何分配和配置稀缺资源的学科，它提供了理解变化中的经济以及竞争和自由的全球市场环境的作用。例如，为什么绝大多数运动鞋都是亚洲国家制造的？为什么现在墨西哥的汽车制造厂比底特律的还多？经济学家在讨论竞争优势时给出了这些问题的答案。同样，理解自由贸易和保护政策对于在全球市场上运作的任何管理者都是绝对必要的。

哲学课程考察事物的本质，特别是价值观和伦理道德。道德直接涉及组织的存在以及什么行为对一个组织是适当的命题。例如，约翰·洛克（John Locke）的自由伦理提出自由、平等、正义和私有财产是法定的权利；约翰·卡尔文（John Calvin）的新教伦理鼓励个人努力工作获得成功；亚当·斯密（Adam Smith）的市场伦理认为是市场和竞争而不是政府才应该是经济活动的惟一调节者。这些伦理塑造了今天的组织，为其合法权威提供了基础，将绩效与报酬联系起来，以及证明了企业的存在和公司这种组织形态。

政治学研究个人和群体在政治环境中的行为。关于政治学的一些特定命题，包括冲突的结构、在经济系统中权利的分配，以及个人如何为了自己的利



益操纵权力。管理者受到一个国家政府的组成形式的影响，也就是这个国家是否允许公民拥有财产，是否通过公民介入和强化契约的能力来实现他们的权利，是否通过上诉机制使得冤案得到纠正。一个国家的政府在财产契约方面的立场，会决定它的组织的形式和政策。

我们不能忽略管理与其他学科的联系，不能因为我们没有认识到心理学、社会学在管理发展过程中所起的作用就忽略这些学科。心理学是这样一门学科，它寻求测量、解释、有时是改变人类及其他动物的行为；社会学是研究人们相互之间的关系。这两门学科都对我们理解工作中人的行为，不管是个人还是集体的行为，作出了重要的贡献。我们所知的绝大多数有关动机、领导、沟通，以及群体过程、团队和其他组织行为的问题，都是基于心理学和社会学领域的概念和理论。

## 管理的历史背景

在负责计划、组织、领导和控制活动的专门人员的指挥下所做的组织性的努力，已经存在了几千年。埃及的金字塔和中国的长城就是最明显的例证。这些工程规模恢弘，动用了成千上万的人员，而且距今几千年。金字塔是一个特别有趣的例子，每一个金字塔的建造要占用多达 10 万工人而且历时 20 年。<sup>[2]</sup>谁告诉每一个工人他们该做什么？谁确保有足够的石头在工作场所以使工人不发生窝工？答案只能是管理者。不管在哪个时代，人们怎么称呼管理者，总得有人计划该做什么，组织人员和材料从事工作、领导和指挥人们并施加某种程度的控制，以确保每一件事都能按计划完成。

另一个早期管理的例子可以在公元 15 世纪意大利的威尼斯城看到。当时威尼斯城是主要的经济、贸易中心，威尼斯人发展了一种早期企业的雏形，其中从事的很多活动与今天组织中的活动相同。例如，在威尼斯的兵工厂，战舰沿着运河移动，在每一个站点，材料和装备被添加到船上，这听起来难道不像轿车沿着装配线移动吗？轿车就是在移动过程中，将零部件安装上去的。除了这种装配线以外，威尼斯人还有仓库和库存系统，以监控材料和零部件；人事职能（人力资源管理）用来管理劳动力；会计系统用于追踪收入和成本的记录。<sup>3</sup>

这些过去的例子表明，组织早在几千年以前就已经存在了。相应地，在那个时期，管理也已付诸实践。但是有两件 20 世纪以前发生的事件在促进管理研究方面扮演着重要的角色。

第一个重要事件发生在 1776 年，在这一年亚当·斯密发表了他的古典经济学说《国富论》（The Wealth of Nations）。在这部著作中，斯密主张组织和社会将从劳动分工（division of labor）中获得经济利益，即将工作分解为狭窄的、重复性的任务。以制针工业为例，斯密宣称，10 个工人，每人从事一项专门化的制针作业，一天能生产大约 48 000 根针。而如果每个人单独完成全部制针作业，每人一天大约只能制作 10 根针！斯密得出结论，劳动分工之所以能够提高生产率，因为它提高了每个工人的技能和灵巧性，是因为它节约了浪

费在任务转换上的时间，是因为它促进了节约劳动的机器的发明。工作专业化的普及——如医院外科手术小组成员每人完成某种特定任务，餐馆的厨房人员每人完成制备一顿饭的特定作业，或者足球队的每个成员每人担当一种特定的角色——无疑都来自斯密倡导的劳动分工的经济利益。

第二个事件，或许也是 20 世纪之前对管理影响最重要的事件是 **产业革命** (industrial revolution)。这场革命开始于 18 世纪的英国，在美国国内战争结束后又跨越大西洋传播到美国。工业革命的主要贡献是以机械力代替了人力，从而使在工厂中生产商品比在手工作坊中生产更经济。那些高效率的、采用电力驱动的大型工厂对管理技能提出了更高的要求，为什么？因为需要管理者预测需求，确保手头有足够的材料制造产品，分配人员的工作，指挥每天的活动，协调各种任务，保证机器在良好条件下运行，维护操作标准，以及为产成品寻找市场等等。从而，计划、组织、领导和控制就成为必不可少的了，大型公司的发展要求建立正式的管理系统。于是，产生了正式的管理理论以指导管理者运行这类组织，虽然直到 20 世纪初，才在发展管理理论方面迈出了关键性的一步。

管理理论的发展可以按照对管理的不同见解来表征，这些不同见解反映在对管理者做什么以及管理者应当怎么做的不同观点上。在下一节中我将面向读者描述四种方法的贡献。科学管理是从改进操作工人的效率和效果的角度考察管理。一般行政管理理论关注组织的整体以及如何使整个组织更有效。还有一些理论家将数量模型应用于管理实践。最后，一些研究者强调组织中人的行为，或者说是管理的“人”的方面。

值得注意的是，每一种理论都是关于同样的对象，区别仅在于研究者的背景和兴趣不同。一个形象的比喻是盲人摸象的经典故事，每个人都宣称大象是像他感觉到的那部分的样子：第一个人触到了大象的躯干，故宣称大象像一堵墙；第二个人触到了大象的鼻子，故宣称大象像一条蛇；第三个人触到了大象的长牙，故确信大象像一只梭镖；第四个人触到了大象的尾巴，因此得出结论，大象像条绳子。每一个人都接触到了同样的大象，但他们对大象的理解取决于他们所处的角度。类似地，四种管理视角都是正确的，也都对我们理解管理作出了贡献，但是每一种都有它的局限性。我们将从考察科学管理的贡献开始我们的历程（见图 2—1）。



图 2—1 主要管理理论的发展



### 小测验

1. 早期的管理实践有哪些证据？
2. 说明为什么劳动分工和工业革命对于管理研究非常重要。
3. 四种主要的管理研究方法是什么？



## 科学管理

如果你要确定现代管理理论产生的年代，那么 1911 年也许是一种合乎逻辑的选择。在那一年中，弗雷德里克·温斯洛·泰罗（Frederick Winslow Taylor）的《科学管理原理》发表了，它的内容很快就被世界范围的管理者广泛地接受。这本书阐述了**科学管理**（scientific management）理论，即应用科学方法确定从事工作的“最佳方式”。

### 重要贡献

对科学管理理论作出重要贡献的学者有泰罗和吉尔布雷思夫妇（弗兰克和莉莲）。让我们考察一下他们所做的工作。

**弗雷德里克·W·泰罗** 泰罗的大部分时间是在位于美国宾夕法尼亚州米德维尔和伯利恒钢铁公司（Midvale and Bethlehem Steel Companies）度过的。作为一位具有新教徒背景的机械工程师，泰罗一直对工人的低效率感到惊讶。雇员用各种不同的方法从事同样的工作，他们倾向于用磨洋工的方式来对待工作，泰罗确信工人的产出实际上只达到可能的产出的 1/3，事实上不存在工作标准，工人被安排到某个岗位，很少考虑是否适合他的能力和具备相应的才能来从事这项工作。管理者和工人不断地发生冲突。泰罗开始尝试在车间中应用科学方法来改变这种状况。他花了超过 20 年的时间，倾注了全部热情来追求完成每项工作的最佳方法。泰罗在米德维尔钢铁厂的经历，使他明确地定义了改进生产效率的指导原则。他强调，这四条管理原则（见表 2—1）将不仅给管理当局也将给工人带来财富。<sup>①</sup>这些原则是怎么运用的？让我们看个例子。

表 2—1

泰罗的四条管理原则

1. 对工人工作的每一个要素开发出一种科学方法，用以代替老的经验方法
2. 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育和使之成长（而在过去，则是由工人自己挑选工作，并尽自己的可能进行自我培训）
3. 与工人们衷心地合作，以保证一切工作都按已形成的科学原则去办
4. 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的，管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽下来（而在过去，几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人头上）

或许最广为人知的泰罗的科学管理的例子是搬运生铁块的实验。工人们把生铁块（每块 92 磅重）装到铁路货车上，他们每人每天的平均生产率是 12.5



吨。泰罗相信通过科学分析可以找到装运生铁块的“最佳方法”，生产率应该提高到每天 47~48 吨。在科学地试验了不同的程序、技术和工具的组合之后，泰罗成功地达到了预定的生产率水平，这是怎么实现的呢？他将正确的人员安排在适当的工作上，采用正确的工具和设备，并要求工人按照他的指点严格操作，同时，用更高的刺激性工资水平来激励工人。类似的方法可以应用在其他工作上。从整体上看，泰罗对生产率的改进一般都超过了 200%。通过他对手工操作运用科学管理原则的奠基性研究，泰罗被公认为“科学管理之父”。他的思想传播到全美国，并且传播到法国、德国、俄国和日本，鼓舞了其他人来研究和开发科学管理方法。他的最重要和最杰出的追随者是吉尔布雷思夫妇。

吉尔布雷思夫妇 曾经是一位建筑承包商的弗兰克·吉尔布雷思放弃了他的承包商生涯，从 1912 年起专心研究科学管理。当他聆听了泰罗在一次专门会议上的演讲之后，他和他的妻子莉莲，一位心理学家，研究了如何消除多余的手和身体的动作。吉尔布雷思还试验采用适当设计的工具和设备来优化工作的绩效。<sup>[5]</sup>

弗兰克最著名的实验要数他的砌砖实验，通过仔细地分析砌砖工的工作，他将砌外墙砖的动作数量从 18 个减少到 5 个，将砌内墙砖的动作数量从 18 个减少到 2 个。在众多的动作研究者中，弗兰克是第一个采用动作照片来研究手和身体动作的人，他发明了一种精密计时装置，可以记录工人的动作以及在每一个动作上花费的时间。浪费的动作以及被肉眼忽略的多余的动作可以通过这种装置被识别出来并得到消除。他还设计了一个分类体系，分析了 17 种手的动作（如抓取、持握等），他将这套体系称为动作分类体系（therbligs），这是吉尔布雷思英文名字的反向拼写。这个体系使得吉尔布雷思夫妇能够以更精确的方式来分析工人的手的动作。

## ■ 今天的管理者如何应用科学管理

泰罗和其他的科学管理先驱者们开发出的改进生产效率的指南，仍然被今天的组织所使用着。<sup>[6]</sup>当管理者分析基本的工作任务时，他们运用时间与动作研究以消除浪费的动作，选择最佳的有资格的工人从事特定的工作，设计基于产出的刺激性报酬体系，这都是在应用科学管理原则。但是，当前的管理实践并不局限于科学管理方法，事实上我们能够看到来自我们将要讨论的下一个理论和思想的应用，即一般行政管理方法的应用。



### 小测验

4. 科学管理与当今的管理实践有什么关系？
5. 描述泰罗对科学管理的贡献。
6. 解释吉尔布雷思夫妇对科学管理的贡献。

## 一般行政管理理论

另一组作者同样考察了管理的命题，但是聚焦在整体的组织上，我们称他们为**一般行政管理理论家**（general administrative theorists）。他们发展出了关于管理者做什么，以及什么构成了良好的管理实践的更一般的理论。让我们考察一下他们的观点。

### 重要贡献

在一般行政管理方法的背后有两个最杰出的理论家，他们是亨利·法约尔和马克斯·韦伯。

**亨利·法约尔** 我们曾经在第1章中提到过法约尔，他将管理描述为一组普遍性的职能，包括计划、组织、指挥、协调和控制。因为他的思想如此重要，所以我们需要进一步考察他是怎么说的。<sup>[7]</sup>法约尔与泰罗处于同一时代，当时泰罗所关注的管理处于组织的最低层次，他采用的是科学方法。法约尔的关注点直接指向全部管理者的活动，他的著作依据的是他的亲身经验，即作为一家大型法国煤矿企业的总经理的管理经验。

法约尔将管理实践描述为有别于会计、财务、生产、分配和其他典型的商业职能的一种活动。他认为管理是一种活动，普遍存在于所有人类的努力中，包括商业、政府甚至家庭中。然后他进一步阐述了14条**管理原则**（principles of management），这是管理的一些基本原则，它们能够在学院里教授这些原则，并可以应用于所有的组织情境。这些管理原则如表2—2所示。

表2—2 法约尔的14条管理原则

1. 工作分工	专业化通过使雇员的工作更有效率，从而提高了工作的产出
2. 职权	管理者必须有命令下级的权力，职权赋予管理者的就是这种权力。但是，凡行使职权的地方，都应当建立责任
3. 纪律	雇员必须遵守和尊重统治组织的规则
4. 统一指挥	每一个雇员应当只接受来自一位上司的命令
5. 统一方向	组织应当具有单一的行动计划指导管理者和工人
6. 个人利益服从整体利益	任何雇员个人或雇员群体的利益不应置于组织的整体利益之上
7. 报酬	对工人提供的服务必须付给公平的工资
8. 集中	集中是指下级参与决策制定的程度
9. 等级链	从最高层管理到最低层管理的直线职权是一个等级链
10. 秩序	人员和物料应当在恰当的时间处在恰当的位置上
11. 公平	管理者应当和蔼和公平地对待下属
12. 人员的稳定	管理当局应当提供有规则的人事计划，并保证有合适的人选接替职位的空缺
13. 首创精神	允许雇员发起和实施计划将会调动他们的极大热情
14. 团结精神	鼓励团队精神将会在组织中建立起和谐与团结

**马克斯·韦伯** 德国社会学家，主要研究组织活动。早在 20 世纪初，他就撰写了大量的文章，发展了权威的结构与关系理论。韦伯描述了一种理想的组织类型，他称为**官僚行政组织**（bureaucracy），这是一种组织形式，其特征依据劳动分工原则，具有清楚定义的层次，详细的规则和规章制度，以及非个人的关系。<sup>[8]</sup> 韦伯认识到这种理想的官僚行政组织在现实中是不存在的，他的目的是提供一种理论研究的基础，说明在一个大型的群体中工作应该怎么做。他的理论成为今天许多大型组织的一种结构设计模型。韦伯的官僚行政组织思想的特征概括在图 2-2 中。



图 2-2 韦伯理想的官僚行政组织

正如韦伯所描述的，官僚行政组织在意识形态体系上很类似科学管理理论，两种理论都强调合理性、可预测性、非个人性、技术能力和权威性。虽然韦伯的著作不像泰罗的著作具有可操作性，但事实上他的理想的组织类型仍然反映了许多当代组织的特征，从而证明了他的工作的重要性。

## ■ 今天的管理者如何应用一般行政管理

我们今天的一些管理思想和实践实际上可以直接追溯到一般行政管理理论学者的贡献。例如，管理工作的职能理论就是法约尔的贡献。尽管管理工作的权变观点认为适用于所有类型组织的原则是不存在的，但法约尔的 14 条管理原则始终是一个参考的框架。从这个框架出发，许多当今的管理概念和理论，如计划、组织、领导和控制都是从这里引申出来的。韦伯的官僚行政组织理论试图将一种理想的组织原型公式化，以用于组织的设计。虽然韦伯的官僚行政组织的一些特征仍然出现在今天的大型组织中，但他的模型在今天来看并不具有普遍性。当代的许多管理者感到官僚行政组织过于强调劳动分工、正式规则和规章制度，以及非个人的原则的应用，从而剥夺了雇员个人的创造性和组

织快速响应日益增长的动态的环境的能力。尽管如此，对于具有高度柔性的专业人才的组织，如通用电气公司和思科系统公司，某种官僚行政组织机制对于确保资源的有效利用仍然是必要的。

## 管理的数量方法

**数量方法** (quantitative approach) 是采用定量技术改进决策制定，这种方法也称为运筹学或管理科学。

### ■ 重要贡献

数量方法是从第二次世界大战期间用于解决军事问题的数学和统计方法基础上发展起来的。战后，原来被用于解决军事问题的许多技术，开始转向解决企业问题。一个绰号“神童”的由军官组成的小组，在 20 世纪 40 年代中期加入了福特汽车公司，随后开始应用统计方法和定量模型技术改进决策制定。这些人中的两位佼佼者，一位是罗伯特·麦克纳马拉 (Robert McNamara，曾经担任福特汽车公司的总裁以及美国国防部长和世界银行行长)，另一位是查尔斯·桑顿 (Charles Thornton，建立了利顿工业公司)。

确切地说，数量方法能做什么？在管理应用方面这种方法包含了统计学、最优化方法、信息模型和计算机模拟。比如线性规划就是其中的一种技术，管理者用它来改进资源的分配决策。关键路线进度分析技术可以使作业计划更有效。经济订货量模型对决定公司的最优库存水平有重要影响。这些模型中的每一种都是数量方法的一个例证，都可以用于改进管理决策的制定。

### ■ 今天的管理者怎么应用数量方法

数量方法对计划和控制领域中的管理决策有着直接的贡献。例如，当管理者编制预算、安排进度、实施质量控制和制定类似的决策时，他们通常借助于数量方法。现有的复杂的计算机软件可以帮助开发模型和公式，从而使得数量方法的应用在某种程度上不再令管理者望而却步，虽然他们仍须解释数量分析的结果。我们在第 9 章和第 20 章中将会进一步讨论重要的数量分析技术。

数量方法虽然从它自身的角度来看是非常重要的，但不能比我们将要讨论的另一种方法——组织行为方法——对管理实践有更大的影响。这有许多原因，其中包括了这样的事实，即许多管理者不熟悉和惧怕数量分析方法，而行为问题更普遍和更直观，对于许多学生和管理者来说更容易。

### 小测验

7. 描述法约尔的管理原则并将其与泰罗的原则进行比较。
8. 韦伯对一般行政管理理论的贡献是什么？
9. 解释数量方法是怎么发展起来的以及它对管理领域的贡献是什么。



## 理解组织的行为

正如我们所知,管理者是通过与别人一起工作来推动事情的进展,这解释了为什么有些研究者选择通过关注组织的人力资源来考察管理的原因。这个领域的研究涉及了工作中人的行为,称为**组织行为** (organizational behavior, OB)。构成当前人力资源管理领域和激励、领导、信任、团队运作,以及冲突管理的现代观点大都来自组织行为研究。

### 早期贡献

许多人在 19 世纪晚期和 20 世纪早期都认识到人的因素对于一个组织成功的重要性,其中有四个人对组织行为方法作出了早期的奠基性贡献,他们是罗伯特·欧文 (Robert Owen)、雨果·芒斯特伯格 (Hugo Munsterberg)、玛丽·福莱特 (Mary Follett) 和切斯特·巴纳德 (Chester Barnard)。这些人的贡献是不同的,他们都具有一个共同的信念,就是人是组织最重要的资产,以及应该对人进行适当的管理。他们的思想提供了管理实践的基础,这些实践包括雇员的甄选程序、雇员的激励计划、雇员的工作团队,以及组织与外部环境关系的管理技术。图 2-3 概括了这些早期的倡导者的绝大多数重要思想。



图 2-3 组织行为的早期贡献

## ■ 霍桑研究

毫无疑问，在开发组织行为领域方面，最重要的贡献来自霍桑研究（Hawthorne Studies）。这是一个研究系列，它是在西方电气公司（Western Electric Company）设在伊利诺伊州西塞罗市的工厂中实施的。这些研究始于1924年，一直持续到30年代早期。最初的设计是西方电气公司的工业工程师的一项科学管理实验，他们试图检验各种照明水平对工人生产率的影响。实验建立了控制组和实验组，其中实验组被置于各种照明的强度下，控制组工作在不变的照明强度下。如果你是负责这项实验的工业工程师中的一位，你会期望什么结果发生？个人的产出在实验小组中应该直接与照明的强度相关吗？看来从逻辑上说应该是这样的。但是实验人员发现，当照明水平增加时实验组以及控制组的产出都增加了。而更令工程师们感到吃惊的是，当照明水平下降，实验组的生产率以及控制组的生产率还在继续提高。事实上生产率的下降只是当照明水平降低到月光的水平时，才在实验组被观察到。那么应该怎么解释这种出乎意料的结果呢？工程师们不能解释，他们不得不得出结论，即照明强度并不直接与小组的生产率有关，而是一些其他的因素对结果作出了贡献，但是他们不能指出这些其他的因素是什么。

进入1927年，西方电气公司的工程师们邀请哈佛大学教授埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和他的同事加入到研究中来作为顾问，这种合作关系一直持续到1932年。它们继续进行了大量的实验，重新设计了工作，改变了工作日和工作周的长度，引入了工间休息以及个人的和小组的工资计划。<sup>[5]</sup>例如一项实验是设计用来评估按小组计件的奖励工资系统对于小组生产率的效果。研究人员得出结论，社会规范或者小组的标准是对个人工作行为的更关键的决定因素。

学者们普遍同意霍桑研究对人在组织中的行为的管理信念的方向产生了戏剧性的影响。梅奥得出结论，行为和情绪是密切相关的，小组对于个人的行为有重要的影响，小组的标准是由单个工人的产出确定的，金钱在决定小组的产出标准上比起小组的情绪和工作保障来是相对次要的因素，这一结论导致了在组织的功能方面以及组织如何达到目标方面对人的行为因素的新的强调。

但是这一来自霍桑研究的结论也没能避免各种批评，批评集中在研究的程序上，以及对研究发现的分析 and 结论上。<sup>[10]</sup>从历史的观点来看，研究是否具有学术上的可靠性或者它的结论是否是可验证的，是不那么重要的。重要的是它强化了对组织中的人的行为的兴趣。霍桑研究在改变那个时代占主导地位的观点方面发挥了重要作用，这种观点认为雇员与组织所使用的机器没有什么太大的差别。

### 管理者坦言

戈登·R·沃奇（Gordon R. Wadge）

新奥尔良 OSA 大主教管辖区副主任，路易斯安那州新奥尔良市



### 描述你的工作

作为一家大型社会服务机构的副主任，我负有多种责任，从筹措基金到开发项目再到人事管理。对于一家拥有 350 名雇员、1 500 名志愿者，年预算 900 万美元，服务于 40 个教区（县）的机构来说，管理显然是至关重要的。基金筹措和公共关系职责大约占去我 65% 的时间，建立社区合作关系和新项目的开发占去我 20% 的时间，其余 15% 的时间用于人事管理和监督。

### 你认为明天的管理者需要哪种类型的技能？

借用詹姆斯·卡维勒（James Carville）的一句名言：“这是关系，连这都不知道！”没有什么能够代替关系技能。面对雇用和留住高素质员工的激烈竞争，管理者建立工作团队的能力，与各个层次的员工沟通的能力，以及掌握每一位员工情况的能力是任何组织成功的基础。这种能力在非营利组织中显得更为重要，因为这类组织的工资和福利通常要比营利性组织低。除了关系技能外，未来将要求管理者能够同时操作多个项目以及管理技术应用的有效性。

### 在你的组织中你需要处理哪些类型的管理问题？

建立社区合作关系是我所在的组织面临的挑战。对非营利组织和社会服务日益增长的需求要求各个层面的赞助者很好的合作。为社区合作者建立有效的管理结构是一种前所未有的挑战，通常要求管理者具有类似中东和谈似的外交技巧。如何使各种类型的机构在项目使命和目标上达成一致并成为责任者的确是一种艺术。

## ■ 今天的管理者如何应用行为方法

行为方法在很大程度上塑造了今天的现代组织。从管理者设计激励工作的方式到他们与雇主团队共同工作的方式再到他们开放沟通的方式，我们都可以看到行为方法的要素在起作用。行为方法也影响到决策的制定、组织结构的设计，控制工具的类型及控制技术的采用。早期组织行为倡导者提出的观点，以及从霍桑研究得到的结论，提供了今天的激励理论、领导理论、群体研究、组织发展理论以及大量的其他行为命题的基础，我们将在随后的章节中进一步讨论这些命题。



### 小测验

10. 什么是组织行为？
11. 组织行为的早期倡导者们作出了哪些贡献？
12. 描述霍桑研究及其对管理实践的贡献。



## 当前的趋势和问题

当前的问题是今天我们处在什么位置上？当前的管理概念和实践将对明天

的历史产生什么影响？在这一节中，我们将试图回答这些问题。通过介绍几种趋势和问题，我们相信，这些趋势和问题正在改变着管理者履行职责的方式。这些趋势是：全球化、劳动力多元化、创业精神、在电子商务领域中进行管理、对创新和柔性的需要、质量管理、学习型组织，以及知识管理和工作场所精神境界。在本书中我们将密切关注这类主题，包括通过各种主题模块、实例和每一章后面的思考题来强化这一点。

## ■ 全球化

管理不再局限于某个国家的边界。德国的宝马公司（BMW）在南卡罗来纳州生产轿车；麦当劳作为一家美国公司在中国销售汉堡包；丰田这家日本公司在美国肯塔基州生产轿车；澳大利亚领先的房地产企业租约公司（Lend Lease Corporation）在英格兰肯特郡建立了大型的蓝水（Bluewater）购物中心，并且与美国可口可乐公司签订合同，在东南亚建立瓶装厂；瑞士的 ABB 公司在马来西亚、韩国、中国和印度尼西亚建设了大型的发电设备工厂。当前的世界显然已经成了一个全球村。

各种规模各种类型组织中的管理者在世界范围内都面临全球市场经营机会和挑战。<sup>[1]</sup> 全球化已经成为一个重要的题目，以致我们需要用专门的一章来讨论它（见第 4 章），并且全书中我们会在多处讨论到全球化对各种管理职能的冲击，你将会在一些章开头的“管理者困境”主题栏中，以及各章末尾的案例和章中的例子中，读到有关全球管理者和组织的内容。

## ■ 劳动力多元化

21 世纪管理者面临的一个重要挑战是协调多元化的员工队伍以实现组织的目标。今天的组织的主要特征是劳动力多元化（workforce diversity），即员工队伍在性别、种族、民族、年龄和其他特征方面更加多样化。劳动力的多元化达到什么程度？21 世纪一份关于工人和工作的报告——《劳动力 2020》（Workforce 2020）<sup>[2]</sup> 指出，美国的劳动力队伍将持续它的民族多元化趋势。<sup>[3]</sup> 虽然这种趋势进展的速度并不快，但整个 21 世纪前期，少数民族占美国劳动力中新增部分的比例将超过 1/2，增长最快的将是来自亚洲和拉丁美洲的工人。这份报告还指出，下一个 10 年中，对劳动力多元化最重要的影响将是人口的老龄化，这种趋势将以三种方式严重地影响美国的劳动力。第一，这些上了年纪的工人将选择继续从事全日制工作、兼职工作或完全退休，设想一下他们对组织意味着什么。当长期供职的员工——这些员工具有丰富的知识、经验和技能——一旦选择了退休，或者想像一下如果工人们拒绝退休，继续占据着职位，从而阻碍了更年轻的和更具有潜力的员工的成长，将会发生什么事情？第二，这些上了年纪的员工通常已经获得了某些公共权利，主要是社会保障和医疗保障方面的权利，要维持这个群体的权利需要足够高的费用，这会对组织和年轻一代的工人造成严重的问题。因为会形成越来越多的个人需要公共权利，而越来越小的劳动力群体为这些公共预算作出贡献的局面。第三，这些老龄化的人口将成为一种巨大的消费力量，它会驱动某些类型的产品和服务的

需求。处于巨大市场需求下的产品和服务（如娱乐、旅游、休闲、专业保健、理财计划、住宅维修以及其他的专业化服务等），将需要更多的劳动力来满足这些需求。相反，处于潜在需求逐渐下降中的产品和服务（如单身酒吧、滑雪胜地等），可能无法对员工队伍作出解雇和收缩的调整。

劳动力的多元化是许多国家的组织面临的问题，包括日本、澳大利亚、德国、意大利和其他国家。例如，对意大利来说，移民的数量在不断增长；日本劳动力中的妇女数量在增加；而对德国来说，是员工人口的老龄化。管理者们发现他们需要更有效地管理劳动力多元化问题。

劳动力多元化的事实是今天的管理者才遇到的问题吗？以前的组织是不是就不存在多元化的问题？不是的。过去同样存在劳动力多元化问题，但是这种多元化只占劳动力的一小部分，对于组织的绝大部分来说，可以忽略多元化的影响。在 20 世纪 80 年代早期，组织通常是采用“溶化锅”的方式将组织中的差异融合，我们假定具有不同特征的人们在某种程度上将会自动趋向一致。但是我们现在认识到，雇员是不会将他们的文化价值观和生活方式偏好在工作时撇在一边不顾的。这对管理者来说是个挑战，即怎么处理不同的生活方式、家庭需求和工作方式，使他们的组织更适合多元化的员工群体。溶化锅的假设已经被承认和庆贺多元化的差异性所取代。<sup>[15]</sup> 聪明的管理者认识到多元化是一种资产，因为它带来了更宽广的视野和解决问题的多种技能。一个组织如果能够充分利用它所有的人力资源财富，将会享有强大的竞争优势。许多公司，如利维·斯特劳斯公司（Levi Strauss）、都乐食品公司（Dole Food）、阿维斯租车公司（Avis Rent A Car）、SBS 通信公司、雅芳产品公司和施乐公司，都设有多元化管理项目来专门处理这类问题。<sup>[16]</sup> 我们将在本书中通过“管理劳动力多元化”主题模块强调各种与多元化有关的问题，以及公司如何对待这些问题。

## ■ 创业精神

实际上在我们每天的生活中，你都会读到和听说关于企业家的故事。如果你阅读当天的报纸或者是新出版的杂志，或者是登录到某个互联网的新闻网站上，你都会发现至少一个或多个关于创业者或者创业型企业的故事。创业者精神已成为一个日益普遍的话题，但是它的含义究竟是什么呢？

创业精神（entrepreneurship）是一个过程，即某个人或者某个群体通过有组织的努力，以创新的和独特的方式追求机会、创造价值和谋求增长，不管这些人手中是否拥有资源。创业精神包括发现机会和调动资源去开发这些机会。关于创业精神的定义包括三个重要的主题，一是对机会的追求，创业精神是追求环境的趋势和变化而且往往是尚未被人们注意的趋势和变化。例如杰夫·贝索斯（Jeff Bezos），亚马逊公司的创始人，曾经是一个成功的程序员，在 20 世纪 90 年代中期供职于华尔街的一家投资企业。他注意到统计表明，利用万维网（World Wide Web）和互联网的用户数在呈现爆炸性的增长（当时每月的涨幅甚至达到了 2 300%），这件事不断地困扰着杰夫，他决定放弃他的工作而去追求他认为将出现巨大机会的互联网零售市场。随后正如他所说，历史表明他的选择是正确的。今天亚马逊公司通过它的知名的网站销售书籍、音像制品、家庭装修产品、照相机、轿车、家具、珠宝以及大量的其他商品。



关于创业精神第二个重要的主题是创新。创业精神包含了变革、革新、转换和引入新方法——即新产品、新服务或者是做生意的新方式。黛娜·莫哈哲(Dinah Mohajer)就是一个创业精神的典型例子。作为一位对时装和流行款式很敏感的年轻女人,她不喜欢商店里出售的亮丽鲜艳的口红,这种亮丽的颜色与她衣服的柔和色调不相称。她想要的是柔和的口红,这种口红的颜色与她着装的品位相适合。当她发现她在商店里找不到这种颜色的口红时,就决定自己来配制它。当她听到朋友们热烈地评论她自制的颜色时,她决定制作一些口红的样品在洛杉矶的高档商店出售,正如事前预料到的,她的产品立刻销售一空。今天她的公司在全美国的时尚和新潮的商店中销售完整系列的化妆品,所有这些产品都来自莫哈哲的创意。

关于创业精神的最后一个主题是增长。创业者追求增长,他们不满足于停留在小规模或现有的规模上,创业者希望他的企业能够尽可能的增长,员工能够拼命工作。因为他们在不断寻找新趋势和机会,不断地创新,不断地推出新产品和新的经营方式。

创业精神在全世界范围内将始终是一股重要的社会力量<sup>[10]</sup>,无论对于营利性组织还是非营利性组织都需要创业精神,也就是说都需要追求机会、创新和成长,如果这些组织想获得成功的话。我们认为对创业精神的理解是如此重要,以至于在本书中每一个主要篇章的结尾处,我们都引入了具体的创业型企业模式来考察我们在创业精神这一章中所提出的许多命题。



#### 小测验

13. 全球化如何影响管理者履行职责的方式?
14. 什么是劳动力的多元化,它对管理者来说意味着什么?
15. 讨论创业者定义的三个重要的主题。

## ■ 在电子企业领域中进行管理

过去三年发生了多么巨大的变化呀。上一次修订本书的时候,互联网和万维网对大多数管理者来说还是一种新鲜事物,E-mail作为一种新型的交流形式正在日益普及,偶尔你会在某家公司的广告上发现它的网址。但这些日子已经成为过去。现在你到处可以看到组织(不管是大型还是小型组织,不论其规模、类型、全球的还是国内的,不管是何种产业)正在成为电子企业。今天的管理者必须在电子企业环境下进行管理。事实上作为一个学生,你的学习过程也许正在为日益增长电子环境所取代。那么对于电子企业我们知道些什么呢?

电子企业(e-business)是一个含义广泛的术语,它描述了一个组织通过电子联结与它的关键利益相关者开展工作的方式,以便更有效率和更有效果地实现其目标。这些利益相关者包括雇员、管理者、顾客、供应商和合作者。虽然电子企业包含了电子商务,但电子企业的含义远远超出了电子商务(e-commerce)的范畴。电子商务是企业与其利益方通过电子方式进行交换与交易的任何形式。<sup>[11]</sup>企业如戴尔计算机(Dell Computers)、大学书籍(Varsitybooks)和PC



之花 (PC Flowers and Gifts)，都加入到电子商务中，因为它们都是通过互联网销售商品。图 2-4 说明了电子商务交易的主要形式。虽然电子商务的应用规模将继续增长，但它只是电子企业的一部分。



图 2-4 电子商务交易的类型

并不是每一个组织都是或者都需要成为完全的电子企业，图 2-5 说明了电子企业进入的三个领域。<sup>[1]</sup> 第一种类型我们暂且称之为电子企业**增强型** (enhanced) 组织，即传统的组织一方面建立电子企业能力，通常是电子商务能力，同时还维持它的传统结构。许多《财富》500 强组织都是通过这种方式介入电子企业的，它们利用互联网来增强而不是取代它们传统的做生意的方式。例如西尔斯 (Sears) 是一家传统的“砖头加水泥”的零售商，拥有世界范围的几千个零售商店，该公司刚刚设立了一个互联网分部，这个部门的目标是使西尔斯成为“家庭的最可靠的在线资源”。<sup>[16]</sup> 虽然西尔斯的互联网分部 Sears.com 代表了这家成立于 1886 年的从事目录销售的组织的根本变化，但其目的只是为了扩张，而不是完全取代原有的组织，公司的原有业务仍是公司收入的主要来源。其他的传统组织，如美林公司 (Merrill Lynch)、办公仓库公司 (Office Depot)、星巴克公司 (Starbucks) 和惠而浦公司 (Whirlpool) 均已成为电子企业增强型的组织。



图 2-5 电子企业介入的领域

电子企业进入的另一个领域是一种电子企业使能型(enabled)组织,在这种类型的电子企业中,组织采用互联网来更好的完成它的一些传统的业务功能,但不销售任何东西。换言之,互联网使组织成员能够更有效率和更有效果地从事它们的工作。存在大量的组织采用电子联结来与雇员、顾客和供应商进行交流,以向他们提供信息的方式支持他们。例如利维·斯特劳斯公司利用它的互联网站与顾客进行互动,向他们提供关于公司和产品的最新信息,但是在这个网站上顾客不能购买利维公司的任何产品。利维还采用企业内部网(intranet),一种组织内部的交流系统,它利用互联网技术但只允许组织内部成员进入该网络,与处于全球各个场所的部门和人员进行交流。其他组织应用企业范围的软件解决方案将组织的各个领域各个层次联系在一起。例如硅图公司(Silicon Graphics)的雇员就能够进入超过800个专门的互联网网址,从中获得144 000页的技术信息,还能够进入公司所有的数据库。过去通常需要几天才能获得的信息,现在通常只需要几分钟就能得到,获得的方式只需要连接、定位和点击即可。这些组织发现成为电子企业使能型组织使它们更富于竞争力。

电子企业进入的最后一个领域是成为全部电子化的企业。许多企业如亚马逊、雅虎(Yahoo)和电子港湾(eBay)公司,从一开始就是一个完全的电子企业组织,它们的全部存在都是基于互联网的。其他的组织诸如嘉信理财(Charles Schwab & Company),通过无缝地集成传统的和电子企业的功能的方式成为电子企业。当一个组织成为一个完全的电子企业时,它们从事工作的方式会发生彻底的改变。例如在嘉信理财中,当管理者作出决策要将他们的传统业务与电子企业业务合并时,他们不得不重新定价他们的核心产品,重新培训所有的雇员以及更新他们所有的系统。<sup>[19]</sup>这样做值得吗?分析家把实行变革后的嘉信理财描述为在电子企业领域中最佳定位的零售经纪商。

在电子企业领域中进行管理,不管是电子企业增强型、电子企业使能型、还是全面电子企业型的组织都要求新的洞察力和思维。为了帮助你获得这种洞察力和这种视野,我们在许多章节引入了“在电子企业领域进行管理”的主题模块。

## ■ 对创新与弹性的需要

创新被称为在今天的经济中任何组织所必须具有和必须培育的最宝贵的能力。没有新思想的不断涌现,一个组织注定会过时,甚至会失败。<sup>[20]</sup>这里的新思想不只是新的产品和服务,而且是做事的新的方式。在一项关于什么使组织更富价值的调查中,创新被列在所有项目的最优先的位置。<sup>[21]</sup>在这项研究中,哪些公司被评为最具创新性的公司呢?英特尔公司(Intel)、宝洁公司和美国在线(AOL)位于榜首。毫无疑问,创新是非常关键的。那么管理者如何在所有组织成员中激励创造性思维呢?这是一个重要的问题,是处在组织各个层次上的所有管理者必须解决的问题。我们将在第13章中讨论如何管理创新这一命题。

今天的组织和管理者所面对的另一个需求是对弹性的需要。处在一个消费者的需求可能每天都在变化的环境中,新的竞争对手以惊人的速度出现和消失,雇员以及他们的技能需要在不同的项目之间转换,你可以看到弹性是多么

重要。当我们讨论组织的战略、组织的设计和职位的设计时（见第 8 章、第 10 章和第 16 章），我们将考察弹性的作用。



### 小测验

16. 电子商务在哪些方面不同于电子企业？电子商务具有哪些主要的交易形式？
17. 描述电子企业介入的三种类型。
18. 为什么管理者应当关注创新和弹性？

## ■ 质量管理

20 世纪 80—90 年代，一场质量管理革命席卷了企业和公共领域<sup>[22]</sup>，用于描述这场革命的一般术语是**全面质量管理** (total quality management)，或简称为 TQM。这场革命由一小群质量专家推动，其中最著名的是爱德华·戴明 (W. Edwards Deming) 和约瑟夫·朱兰 (Joseph M. Juran)。这两位大师在 20 世纪 50 年代所信奉和传播的思想和技术，在美国只有很少的支持者，但是日本企业热情地拥抱了它。当日本的制造商开始凭借质量将美国的竞争对手打败时，西方的管理者才开始认真地看待全面质量管理。戴明和朱兰的思想成了今天组织质量管理程序的基础。

全面质量管理是一种管理哲学，它受到不断改进和响应顾客需求与期望的驱动（见表 2—3）。这里顾客这个术语的含义在全面质量管理中被扩展了，它超出了组织的外部购买者这个最初定义的范围，还包括与组织的产品服务发生相互作用的内部和外部的任何人，即包含了雇员、供应商以及购买组织的商品和服务的所有个人、群体和机构。之所以要扩展全面质量管理的含义，目的是建立组织对持续改进的承诺。

表 2—3

什么是 TQM

1. 高度关注顾客。这里顾客的含义不仅包括购买企业产品或服务的外部个人或机构，还包括企业内部相互提供服务的部门
2. 坚持持续改进。TQM 是一种永不满足的承诺。即使已经是“非常好”了还不够，质量总还能改进
3. 关注过程。商品和服务质量的不断改进要求关注工作过程
4. 改进组织各项工作的质量。TQM 采用广泛的质量定义，它不仅涉及最终产品的质量，而且涉及企业如何进行产品运输，如何对顾客抱怨作出迅速回应
5. 精确测量。TQM 采用统计技术度量组织运营的每一个关键变量，并与标准或业界最佳基准进行比较
6. 向雇员授权。TQM 吸收一线工人参与改进过程，团队作为授权的载体以及发现和解决问题的有效的组织形式被广泛采用

全面质量管理超越了早期管理理论的视野，该理论认为低成本是提高生产率的惟一途径。例如美国的轿车产业就是一个经常被引用的例子，它表明当管理者仅仅关注如何降低成本时事情会发展到多么错误的地步。在 20 世纪 70 年



代晚期，通用汽车、福特和克莱斯勒公司制造的产品被许多消费者所抛弃。本书的作者之一还清晰地记得在 1978 年购买了一辆新的庞蒂亚克（Pontiac Grand Prix）轿车，将它开出停车场，然后开到加油机旁注满油箱，这时她看到，汽油可能从油箱里滴到地面上，为什么？因为轿车的油箱有一个洞。当废品的成本、修理工作的成本、产品召回以及花在识别质量问题和控制上的成本增加时，美国制造商实际上比它们的外国竞争对手的生产率更低。日本公司的经验表明，高质量的制造商完全可能是最低成本的制造商。美国轿车制造商和其他产业制造商很快就意识到全面质量管理的重要性，它们迅速采取了全面质量管理的许多措施。

质量管理是重要的，我们将在本书中多处讨论这个主题。例如我们在第 8 章将说明它是怎样对竞争优势作出贡献的，以及在第 9 章中将把质量管理作为标杆，在第 19 章中将说明质量管理在价值链管理中是怎样发挥作用的。

■ 学习型组织和知识管理

今天的管理者所面对的环境正在以前所未有的速度发生着变革，在信息和计算机技术方面的不断创新结合市场的全球化正在创造出一个更加混乱的世界。结果许多过去的管理指南和原则，包括建立更加稳定的和可预测的环境的原则，都不再适用了。在 21 世纪要取得成功必须能够快速学习和响应，成功的组织将被能更有效地挑战传统的智慧的管理者所领导，将被具备管理组织的知识基础以及能作出必要的变革的管理者所领导。换言之，这些组织将需要成为学习型组织。一个**学习型组织**（learning organization）应该具有发展持续学习和适应变革的能力，表 2—4 区分了传统组织与学习型组织的差异。

表 2—4 学习型组织与传统组织

	传统组织	学习型组织
对变革的态度	只要事情还能运转就不要改变它	如果不能改变它，则运转不了多久
对新思想的态度	如果不能付诸实践，就不要理它	如果一再为实践所证明，就算不上什么新思想
谁对创新负责	研究与开发部门	组织中的每一个人
主要的担心	犯错误	不学习、不改进
竞争优势	产品和服务	学习能力、知识和专业技能
管理者的职责	控制其他人	推动和支持其他人

管理者的一个主要责任就是培育学习的环境，以建立整个组织的学习能力，包括从组织的最底层到组织的最高层和组织的所有领域。管理者如何完成这个任务，一个重要的步骤，是理解知识作为一种重要资源的价值，正如现金、原材料或其他设备一样。为了说明知识的价值，请设想一下你怎么在学院中注册课程，你与其他曾选择该课程授课教授的同学讨论过吗？你听取过他们对该教授的评价了吗？你在作出决定时考虑了他们的意见没有？如果你这样做了，你就是在重视知识的价值。但是在一个组织中仅仅认识到积累知识和智慧



的价值是不够的，管理者必须仔细地管理知识的基础。**知识管理**（knowledge management）包括培育一种学习文化，在这种文化中组织成员能够系统地收集知识和与其他组织成员共享它，以便取得更好的绩效。<sup>[23]</sup>例如在最大的五个专业服务企业之一安永公司（Ernst & Young）中，会计和顾问们将他们开发的最佳实践文档化，将他们处理过的不寻常的问题以及相关信息文档化，然后将这些知识与公司所有的员工共享。方式是通过基于计算机的应用程序以及通过兴趣团体 COIN（community of interest）来共享，这些团体定期在全公司范围内举行会议。许多组织像通用电气、丰田、惠普公司，已经认识到知识管理对于一个学习型组织的重要性。

一个持续改进的组织经常面临对从事工作的方式进行改进和变革的要求。管理者在计划、组织、领导、变革方面发挥着重要的作用，同时管理者也应该不断改进自己的管理方式，他们应将自己的角色从上司转变为团队的领导者。不仅要告诉人们做什么和怎么做，管理者还应该发现更有效的工作方式，办法是倾听、激励、指导和培养。

## 2 关于道德的批判性思考

信息是一种权力，谁拥有了信息谁就拥有了权力。因为信息给予人们权力，所以试图拥有信息并且不与人分享就成为人的本性。知识的囤积是一种商业习惯，它很难改变，事实上它仍然是许多商业组织的基本态度。但是在一个学习型组织中，我们需要让人们分享信息。

使人们互相分享信息，可能是管理者面对的一个关键挑战。要求人们与他人分享他们经过艰苦努力所获得的信息是合乎道德的吗？应当怎么评估绩效，是根据个人履行职责的有效程度，还是根据他履行职责所具有的专门知识？要求人们与他人分享他们的专门知识是合乎道德的吗？建立一种促进学习和知识分享的组织环境所隐含的道德问题是什么？

## ■ 工作场所精神境界

初看上去，工作场所和精神境界这两个词显得不太协调，毕竟一种基于理性逻辑和管理原则的组织系统（回顾我们在本章中讨论过的韦伯、法约尔、巴纳德和其他管理理论家的观点）怎么能与某种精神境界相协调呢？但是我们看到，对于工作的精神境界的兴趣正在日益增长，它涉及组织各个层次和各个领域的雇员。<sup>[24]</sup>诸如墨西哥饼屋（Taco Bell）、必胜客（Pizza Hut）以及沃尔玛（Wal-Mart）的一些子公司，雇用了具有各种宗教背景的牧师来对雇员生活中的问题和挑战提出忠告。从事国际保险业务的埃特纳国际公司（Aetna International）的董事会主席就与他的雇员一道静默沉思，并向他们讲述怎么将信仰与职业生涯相结合。这种寻求工作场所精神境界的趋向正在对组织和管理者的职责产生重要影响。

什么是**工作场所精神境界**（workplace spirituality）呢？它不是一种有组织的宗教活动，而是一种对生命内在意义的认识，这种认识培育了团体环境下工作的意义，同时也受到后者的滋养。<sup>[25]</sup>雇员通过他们的工作和他们的工作场

所寻求他们存在的意义、目的和社会群体的归属感，为什么会这样？这种趋势从何而来？

从某种意义上说，我们周围发生的一切，不过是更广泛的社会趋势的反映。人们寻求更深刻地理解他们是什么，以及他们为什么处于地球的这个位置。他们希望从他们的生活中得到更多的东西，而不仅仅是稳定的工作和工资支票。他们希望感受到在他们的生活中存在某种意义，以及他们是某种比自身更伟大的事物的一部分。由于这种对意义、对相互联系以及对成就的感觉不再来自家庭和社区结构，因为人们的流动性更大以及工作的时间更长，因此他们寻求能够从工作场所中获得这一切，因为他们在工作场所中度过了每天除睡眠以外的大部分时间。另一种对日益增长的工作场所精神境界的要求作出贡献的因素，显然来自今天的组织所面对的变化和不确定性的环境。不确定性使人们感到焦虑，故而他们选择从事一些精神或信仰活动。不管以什么方式，只要是人们愿意接受的方式，都能够为雇员带来宁静、归属、联系、成就以及意义感。

工作场所的精神境界问题对管理者意味着什么？它只是另一种风行一时的管理狂热吗？这是一个很难回答的问题。但是对工作场所精神境界与生产率关系的研究表明了一些有意义的结果，这些结果更可能使你相信，工作场所的精神境界问题不会是一种一时的狂热。一项研究表明，当公司对它的雇员实施某种精神诱导项目时，生产率得到改进，雇员的流动率大幅下降。另一项研究表明，具有信仰的雇员更少恐惧，更不太容易在价值观上作出妥协，也更能够对他的职责作出承诺。<sup>[16]</sup>

作为一种影响管理者的现实问题，工作场所的精神境界问题更可能表明管理者是如何对待雇员的，以及是如何尊重和评价雇员的贡献的。它或许可以被看做是组织在处理各种事务中表现出的信任程度，以及组织如何对待它的合作者。它还可以被看做一个有道德和有责任感的管理者是怎么制定决策和采取行动的。



#### 小测验

19. 什么是全面质量管理？它是怎样影响管理者的工作的？
20. 知识管理如何适应学习型组织的概念？
21. 什么是工作场所精神境界以及管理者应该如何处理这类问题？

### 管理者对“管理者困境”的回应

**玛里琳·法勒-瓦格纳 (Marilyn Farrar-Wagner)**

里奇伍德兽医医院管理者，新泽西州里奇伍德市

任何组织为了保持创新，管理者必须识别客户的需要，紧跟趋势，以及成功地预测未来的客户需要。我建议使用简单的问卷（2~3个问题）向客户进行调查。调查结果有助于准确地定位客户当前的和未来的需要。每当我们拓展兽医业务时，我们都要做这样的调查。通过调查客户的需求，我们成功地超越了他们的期望。



对友山繁木来说,对网站提供的需求作出灵活响应是很重要的。在提高灵活性的同时,他还必须维护信誉。众多的公司在网站上提供数不清的产品和服务,成功将取决于速度、信誉和质量。丰田公司的信誉是在汽车方面,不是在洗碗机上,所以如果丰田公司要使其业务多元化,就必须面向不同的用户开发他们需要的产品或服务。

#### 亚当·弗格森 (Adam Ferguson)

舵手健康系统公司数据资源协调人,密苏里州斯普林菲尔德市

对于任何电子商务应用来说,最重要的是首先巩固住已有的业务。随着网站流量的增长,必须保持最新信息的发布——不用说,这对硬件和软件的要求是很大的。你肯定不希望你的网站运行速度放慢,致使访问者由于流量堵塞而不能登录。如果你在某个特定领域建立了领导地位,质量的任何下降都将比质量的提高更容易被客户觉察到。

我会做的第二件事是,招聘聪明的、年轻的员工。我记得吉恩·克兰兹 (Gene Kranz)——1960—1970年间NASA的飞行指挥——曾经说过,阿波罗13号使命的控制人员的平均年龄只有25岁左右。我相信,明智地使用有创新精神的年轻人将决定谁是电子企业领域的生存者。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结:

1. 管理与其他各种研究领域相联系,包括人类学(帮助管理者理解基本价值观、态度和人们行为之间的差异)、经济学(帮助管理者理解比较竞争优势、自由竞争和全球市场的贸易保护政策)、哲学(帮助管理者理解组织为什么存在以及什么构成了组织的适当行为)、政治学(帮助管理者理解冲突、权力和政府影响)、心理学(帮助管理者理解人类的行为)以及社会学(帮助管理者理解人与之间的关系)。

2. 研究管理的历史有助于你理解今天的管理理论和实践,它还有助于你看到当前的管理概念是怎么随时间演进的,今天的管理概念是不断发展、验证、修改、再验证的结果。

3. 20世纪之前的一些重要管理贡献,包括埃及金字塔的建造、威尼斯的商业管理实践、亚当·斯密关于劳动分工的著作以及工业革命。

4. 科学管理使生产率实现了巨大的增长,科学管理原则的应用使管理从经验变为严谨和科学的训练。弗雷德里克·W·泰罗提出了四项管理原则,吉尔布雷思夫妇以其对工作安排的研究而著称,从而消除了手和身体的动作的浪费,他们设计的适当工具和设备优化了工作的绩效。

5. 亨利·法约尔是第一个将管理定义为一组普遍适用的职能的人,他主张管理是人类所从事的一种共同活动,他识别出14种管理原则,这些管理原则能够在课堂上教授。马克斯·韦伯定义了官僚行政组织,将其作为一种理想的组织形态。

6. 管理的数量方法主张将统计模型、方程、公式和模拟技术运用于计划和控制中的管理决策制定。

7. 罗伯特·欧文提出了一个理想的工作场所，并主张花在改进劳动力状况上的金钱是一种明智的投资。雨果·芒斯特伯格创立了工业心理学，他建议将心理学测试用于雇员的甄选，将学习概念用于雇员的培训，以及将人类行为研究用于雇员的激励。玛丽·福莱特是最先认识到应该用个体和群体行为的观点来看待组织的学者之一，她提出了管理的员工导向思想，以及组织应该基于群体道德规范的观点。最后，切斯特·巴纳德认识到组织是一个要求进行协作的社会系统，他相信管理者的职责是与员工沟通和激励员工作出更大的努力。

8. 霍桑研究导致了对职能型组织中人的因素的新的进一步强调，对群体规范和行为提供了新见解。

9. 全球化影响到各种规模和类型的组织，劳动力的多元化要求管理者认识和承认雇员的差异。创业精神对世界范围的各种社会都是非常重要的。各种类型规模的组织要取得成功都要发扬创业精神。管理者需要认识到电子企业的现实，不论是电子企业增强型，还是电子企业使能型，或者是全面电子企业型的组织。成功的组织需要创新和弹性，管理者需要鼓励创新和弹性。强调质量的管理者关注工作过程，坚持对工作活动的不断改进。管理者需要培育和开发学习型组织，以及培育知识管理文化。最后，管理者还不得不认识到工作场所精神境界正在对管理实践产生着冲击。

## 思考题

1. 亨利·法约尔创立的是什么样的工作场所？玛丽·福莱特创立的是什么样的工作场所？弗雷德里克·泰罗创立的又是什么样的工作场所？

2. 数量方法是否能够帮助管理者解决人的问题，例如怎样激励员工以及如何合理地分配工作？请解释。

3. 在一个电子企业环境中全球化会带来什么问题？请解释。

4. 有人说创业精神只适用于小型的和新创立的企业，你同意这种观点吗？说明你的理由。

5. 哪一种组织使你感到更舒服，是学习型组织还是传统的组织？说明你的理由。

## ■ 登录：基于互联网的练习

现在的时间是晚上 10:49，你刚刚坐在计算机前准备完成明天管理课程的作业，该作业要求“利用互联网找出五个对管理理论发展作出了重要贡献的个人和事件，这五个个人与事件包括弗雷德里克·W·泰罗、吉尔布雷思夫妇，以及霍桑研究。打印出你搜索到的结果并注明你使用的网址”。

经过 45 分钟不间断的网上冲浪，你完成了作业。当你最后检查一下任课教师在课后 e-mail 给你的作业要求时，你发现还有一部分你没有完成，它们

是：“找出和简要描述讨论下述当前管理问题的网站，这些管理问题是：劳动力多元化、创新、学习型组织或知识管理，以及工作场所精神境界。并注明你搜索到的网址”。你赶快重新回到计算机前接着完成你的作业。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

建立知识库以使组织的其他成员能够利用其改进他们的工作是知识管理的基本目标。建立一个有 3~4 个成员的小组。你的任务是为你的同事做一些建立知识库的预备工作。考虑一下组织成员相互间能从对方那里学到什么。他们要从对方那里学到完成任务的最佳方法，各自有哪些共同的工作要做？还有要做哪些特殊的工作才能使别人从自己这里学到需要的知识？与小组成员一起讨论上述问题，然后写出一份企业知识管理主要领域的概述（提示：与已经毕业的校友建立联系将使你们知道如何入手）。准备好以小组的名义在课堂上与其他小组共享你们的讨论要点并回答他们的提问。

## ■ 案例应用

### 形象就是一切

你很可能有几本影集，里面贴满了照片。这些照片记录下难忘的历史的一刻，使你每看到它们就回想起过去。每张照片都是一个故事，它可能是关于你个人的，或是提交给你上司的报告的一部分。对于拥有 7 000 万张照片和大约 30 000 小时录像的格蒂影像公司 (Getty Images, Inc.; [www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)) 来说，它的一只脚坚实地踩在过去，另一只脚稳稳地踏入未来。格蒂影像是一家设在西雅图市的专门储存照片的公司，公司的合伙创始人兼执行主席马克·格蒂通过全面引入基于网络的业务和文化，小心地将公司转变成一家电子企业，实现这种转变真不容易。

当你阅读书籍或杂志时，你有没有想过书中的那些照片和视觉形象是从哪里来的？除非是专门拍摄的照片，它们很可能是来自照片储存企业，这是一些专业化的公司，它们从遍布全世界的职业摄影师手中购买照片，加以分类，然后卖给客户。它们的客户包括造型和设计专业人员、企业以及个人。在“旧”经济下，为了获得一张满意的照片，人们需要一页一页地翻阅印制精美的照片



目录，通常要花费几天甚至几周的时间寻找。如果他们自己找不到，就不得不付费给形象公司的专门人员从成千上万的照片中为他们寻找。找到的照片除提交给委托方使用以外，还要经数字化处理，最终返还给照片储存公司保存。如果你要赶在项目最后截止日期之前找到需要的照片，对不起，那就要看你的运气了。马克·格蒂察觉到这是一个机会，即利用互联网的巨大能力就能免除这种低效的、烦人的寻找过程。这种方式正在试图通过电子企业途径改变旧的生意方式并为公司创造稳定的利润。

顾客可以随时随地地访问格蒂影像公司的集成网站，采用关键词搜索，顾客可以迅速收到一系列的相关图像。顾客可以根据免费的粗糙图像，判断一下其布局是否符合要求。购买最终图像的过程非常简单，只需输入信用卡号码就可以下载清晰的图像。但是使整个生意过程如此简单却不是一件简单的事。

格蒂影像公司是由多个并购公司组成的共同体，所并购的公司绝大多数是原来的竞争对手。公司最初是从两项大规模收购开始的，一家公司是设在伦敦的漂亮宝石影像公司（Tony Stone Images），另一家是设在西雅图的照片光盘公司（PhotoDisc），这两家公司的差异已经大到了极限。漂亮宝石公司是一家传统的照片储存公司，以其精美绝伦的艺术质量闻名。照片光盘公司是一家刚刚成立的、分销光盘存储图像的先驱企业，其渠道是折扣商店和其他类型的零售商。这下新老公司走到一起了。尽管两家公司的合并是困难的而且通常是不愉快的，但最终公司经理们认识到通过将两家公司的长处结合在一起，就能有机会创造新的、独特的和具有潜在价值的事业。由于新收购公司的不断加入推动了公司业务的增长，使得新业务的整合过程没有遇到太大的困难。

公司的创新之一是成立了创意银行委员会（idea bank committee）。这是由 10 个人组成的小组，每月会面一次。他们的职责是评估来自公司 2 600 名雇员的创意，以决定这些创意是否可行以及如何实施可行的创意。小组没有正式的领导人，他们每月平均处理 40~80 个创意。有些创意是小型的，但也有一些创意对公司产生了巨大影响。例如，根据多次请求，小组说服公司管理当局允许顾客自己选择影像组合并专门定做光盘。目前这项客户化的业务已经占到公司营业收入的 40%。此外，格蒂影像公司还设立了后台制作，那里技术人员两班作业，每 12 小时平均数字化扫描 750 张照片。这支技术团队的运作提高了基本照片的附加价值。例如，他们在照片上标记数字信息，从而顾客可以利用这些信息在自己的计算机上编辑照片以获得更准确的色彩。或者，技术团队可以通过改变背景的方式将某些特定的选择加入一些照片文件中。

通过大量的培训、根本性的重组，以及在新技术上的大量投资，格蒂影像公司在视觉内容市场上确立了领导者和创新者的地位。但是，今天的成功并不能确保明天的成功，尤其在基于网络的经济中更是如此。马克和格蒂影像公司的其他管理者认识到他们必须始终聚焦在向顾客提供最完美的形象上。是的，对于公司来说，形象就是一切。

#### 【问题】

1. 作为一家基于网络的企业，科学管理原则适用于格蒂影像公司吗？说明你的观点。数量方法是否有用？说明你的观点。

2. 格蒂影像公司符合学习型组织的特征吗？解释你的理由。

3. 格蒂影像公司属于何种类型的电子企业？解释你的理由。

4. 这家公司呈现出的哪些特征和管理实践对 21 世纪成功的企业是重要的？

资料来源：Information from company Web site ([www.gettyimages.com](http://www.gettyimages.com)) and Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), July 17, 2000; C. Dahle, "Image Isn't Everything," *Fast Company*, June 2000, pp. 346 - 357.

[注释]

- [1] E. Thornton, L. Armstrong, and K. Kerwin, "Toyota Unbound," *Business Week*, May 1, 2000, pp. 142 - 146; information from company Web site ([www.toyota.com](http://www.toyota.com)), May 25, 2000; S. Spear and H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review*, September-October, 1999, pp. 96 - 106; and R. L. Simison, "Toyota Finds Way to Make a Custom Car in 5 Days," *Wall Street Journal*, August 6 1999, p. A4.
- [2] C. S. George Jr., *The History of Management Thought*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 4.
- [3] *Ibid.*, pp. 35 - 41.
- [4] F. W. Taylor, *Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911), p. 44. For other information on F. W. Taylor, see M. Banta, *Taylorized Lives: Narrative Productions in the Age of Taylor, Veblen, and Ford* (Chicago: University of Chicago Press, 1993); and R. Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (New York: Viking, 1997).
- [5] See for example, F. B. Gilbreth, *Motion Study* (New York: Van Nostrand, 1911); and F. B. Gilbreth and L. M. Gilbreth, *Fatigue Study* (New York: Sturgis and Walton, 1916).
- [6] G. Colvin, "Managing in the Info Era," *Fortune*, March 6, 2000, pp. F6 - F9; and A. Harrington, "The Big Ideas," *Fortune*, November 22, 1999, pp. 152 - 153.
- [7] H. Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).
- [8] M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, ed. T. Parsons, trans. A. M. Henderson and T. Parsons (New York: Free Press, 1947).
- [9] E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933); and F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
- [10] See, for example, A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism," *American Sociological Review*, June 1967, pp. 403 - 416; R. H. Franke and J. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statisti-

- cal Interpretations," *American Sociological Review*, October 1978, pp. 623 - 643; B. Rice, "The Hawthorne Defect: Persistence of a Flawed Theory," *Psychology Today*, February 1982, pp. 70 - 74; J. A. Sonnenfeld, "Shedding Light on the Hawthorne Studies," *Journal of Occupational Behavior*, April 1985, pp. 111 - 130; S. R. G. Jones, "Worker Interdependence and Output: The Hawthorne Studies Reevaluated," *American Sociological Review*, April 1990, pp. 176 - 190; S. R. Jones, "Was There a Hawthorne Effect?" *American Sociological Review*, November 1992, pp. 451 - 468; and G. W. Yunker, "An Explanation of Positive and Negative Hawthorne Effects: Evidence from the Relay Assembly Test Room and Bank Wiring Observation Room Studies," paper presented, Academy of Management Annual Meeting, August 1993, Atlanta, Georgia.
- [11] W. C. Taylor, "Whatever Happened to Globalization?" *Fast Company*, September 1999, pp. 228 - 236; and S. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century," *Academy of Management Executive*, February 1999, pp. 36 - 42.
  - [12] R. W. Judy and Carol D'Amico, *Workforce 2020* (Indianapolis: Hudson Institute, August 1999).
  - [13] G. W. Loveman and J. J. Gabarro, "The Managerial Implications of Changing Work Force Demographics: A Scoping Study," *Human Resource Management*, Spring 1991, pp. 7 - 29.
  - [14] E. LeBlanc, L. Vanderkam, and K. VellaZarb, "America's 50 Best Companies for Minorities," *Fortune*, July 10, 2000, pp. 190 - 200.
  - [15] *The Facts About Small Business 1999* (Washington, DC: U. S. Small Business Administration, Office of Advocacy), available from SBA Online Web site ([www.sba.gov/advo](http://www.sba.gov/advo)), May 19, 2000, p. 1; and "On the Continent, on the Cusp," *New York Times*, May 14, 2000, pp. BU1+.
  - [16] D. A. Menasce and V. A. F. Almeida, *Scaling for E Business* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall PTR, 2000).
  - [17] Menasce and Almeida, *Scaling for E-Business*; M. Lewis, "Boom or Bust," *Business 2.0*, April 2000, pp. 192 - 205; J. Davis, "How It Works," *Business 2.0*, February 2000, pp. 112 - 115; and S. Alsop, "e or Be Eaten," *Fortune*, November 8, 1999, pp. 86 - 98.
  - [18] Alsop, "e or Be Eaten."
  - [19] D. Pottruck and T. Pearce, *Clicks and Mortar* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
  - [20] G. Hamel, "Reinvent Your Company," *Fortune*, June 12, 2000, pp. 98 - 118; A. Hargadon and R. I. Sutton, "Building an Innovation Factory," *Harvard Business Review*, May/June 2000, pp. 157 - 166; and S. Caudron, "The Economics of Innovation," *Business Finance*, Novem-

ber 1999, pp. 23 - 27.

- [21] M. S. Malone, "Which Are the Most Valuable Companies in the New Economy?" *Forbes ASAP*, May 29, 2000, pp. 212 - 214.
- [22] See, for example, B. Krone, "Total Quality Management: An American Odyssey," *The Bureaucrat*, Fall 1990, pp. 35 - 38; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Random House, 1990); J. Clemmer, "How Total Is Your Quality Management?" *Canadian Business Review*, Spring 1991, pp. 38 - 41; M. Sashkin and K. J. Kiser, *Total Quality Management* (Seabrook, MD: Ducochon Press, 1991); J. W. Dean Jr. and D. E. Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development," *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 392 - 418; C. A. Reeves and D. A. Bednar, "Defining Quality, Alternatives and Implications," *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 419 - 445; R. K. Reger, L. T. Gustafson, S. M. Demarit, and J. V. Mullane, "Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done," *Academy of Management Review*, July 1994, pp. 565 - 584; T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," *Strategic Management Journal*, January 1995, pp. 15 - 37; J. R. Hackman and R. Wageman, "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, June 1995, pp. 309 - 342; T. A. Stewart, "A Conversation With Joseph Juran," *Fortune*, January 11, 1999, pp. 168 - 170; and J. Jusko, "Tried and True," *IW*, December 6, 1999, pp. 78 - 84.
- [23] J. S. Brown and P. Duguid, "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It," *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 73 - 80; J. Torsilieri and C. Lucier, "How to Change the World," *Strategy and Business*, 2nd Quarter 2000, pp. 17 - 20; E. C. Wenger and W. M. Snyder, "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp. 139 - 145; S. R. Fisher and M. A. White, "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?" *Academy of Management Review*, January 2000, pp. 244 - 251; R. Myers, "Who Knows?" *CFO*, December 1999, pp. 83 - 87; and M. T. Hansen, N. Nohria, and T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 106 - 116.
- [24] A. L. Delbecq, "Spirituality for Business Leadership," *Journal of Management Inquiry*, June 2000, pp. 117 - 128; D. P. Ashmos and D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure," *Journal of Management Inquiry*, June 2000, pp. 134 - 145; R. Cacliope, "Creating Spirit at Work: Re-visioning Organization Develop-

ment and Leadership-Part 1," *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, no. 1 (2000), pp. 48 - 54; M. Conlin, "Religion in the Workplace," *Business Week*, November 1, 1999, pp. 150 - 158; M. McDonald, "Shush. The Guy in the Cubicle Is Meditating," *U. S. News & World Report*, May 3, 1999, p. 46; J. Braham, "The Spiritual Side," *IW*, February 1, 1999, pp. 48 - 55.

[25] Ashmos and Duchon, "Spirituality at Work," p. 139.

[26] Conlin, "Religion in the Workplace," and I. I. Mitroff and E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).



# II

篇

## 定义管理者的领地

- 组织文化与环境：约束力量
- 全球环境中的管理
- 社会责任与管理道德
- 创业单元



# 3

## 章

# 组织文化与环境：约束力量

- 管理者：万能的还是象征性的
- 组织文化
- 环境
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 区分管理的万能论和象征论。
2. 定义组织文化。
3. 识别构成组织文化的七个维度。
4. 解释如何才能形成强文化或弱文化。
5. 描述雇员学习文化的各种途径。
6. 解释文化是如何约束管理者的。
7. 描述组织具体环境和一般环境的各种要素。
8. 比较确定的与不确定的环境。
9. 识别管理者可能与之打交道的各个利益相关者。
10. 阐述管理者如何管理外部利益相关者关系。

### 管理者困境

不列颠哥伦比亚省的温哥华市不愧是北美最美丽的城市之一。城市四周环绕着连绵起伏的高山、金色的沙滩，以及引人入胜的英伦湾。温哥华是一个多民族的聚居地，人口超过543 000，分为23个区。凯瑟琳·迪斯罗莱尔斯（Catherine Deslauriers）是温哥华公务员与组织发展的规划员，主要负责培训城市的管理人员，使他们对城市的服务体系更加负责，最终提高市民的满意度。<sup>[1]</sup>由于城市的这些“产品”总是向公众公开展示，迪斯罗莱尔斯的工作因此更具有挑战性。

迪斯罗莱尔斯于2000年1月走马上任。她的工作职责之一是设计和提交城市公务员的培训计划。在她上任之前，该城市的各项培训计划已经成为众多领域正在进行的培训课程的一部分，包括领导和变革管理。尽管参与者对单项培训课程反馈良好，但这些课程的计划都很不完善，不同的事业部门之间未能形成有效的整合。迪斯罗莱尔斯很快就发现，该城市各事业单位都有自己的文化。她解释说：“消防员和救生员的思考方式和行为方式与从事工程设计和公共事务的人大相径庭。”但是，公务员的培训仅是迪斯罗莱尔斯工作的一部分。

温哥华城市委员会所规定的其他重要工作职责包括提高城市决策和行动的公众参与度。听起来似乎是温哥华的居民没有积极地参与城市事务，但这并非事实。在20世纪90年代某一连续的3年时间中，有超过20 000的居民参与了城市未来远景的设计。温哥华市的市民关心城市服务体系的质量。迪斯罗莱尔斯如何应用她在利益相关者关系管理方面的知识来帮助自己有效且高效率地完成这项城市委员会委托的增进公众参与的重任呢？假设你处于她的境况。

**你该怎么做？**

凯瑟琳·迪斯罗莱尔斯认识到内部组织文化和外部环境在使她的组织——温哥华市——获得成功时所扮演的角色。她同样认识到组织在管理内部文化和外部环境时所面临的挑战。但是，一个管理者，如凯瑟琳·迪斯罗莱尔斯，对一个组织成败与否的实际影响力究竟有多大？在接下来的一节中，我们将探讨这一重要问题。



## 管理者：万能的还是象征性的

在管理理论以及社会中占主导地位的观念是：管理者对组织的成败负有直接责任。我们将此观点称为**管理万能论**。相反，一些观察家认为，组织成败在很大程度上归因于管理者无法控制的外部力量。换句话说，是外部力量，而不是管理，决定成果。这种观点则称为**管理象征论**。我们将更进一步观察这两种观点，从而阐明管理者应从他们的组织绩效中得到多大程度的荣誉或受到怎样的责备。

### ■ 管理万能论


在第1章中，我们讨论了管理者以及管理对组织的重要性。这反映了管理学理论中一个占主导地位的假设：一个组织的管理者的素质，决定了这一组织本身的素质。也就是说，组织的效果和效率的差别，在于组织中管理者的决策和行动。好的管理者应预测变化、发掘机会、改善不良绩效，并领导他的组织实现目标，如有必要，甚至改变目标。当利润增加时，管理当局就会获得荣誉和红利，以及股票、期权等形式的报酬。当利润下降时，董事会通常会撤换最高管理层，他们确信，“新鲜血液”能够改善业绩。例如，在营业收入下降而且假期销售远远低于预期时，目录零售商路之端公司（Lands' End）的董事会仅在9个月内就撤换了最高管理班子。

管理万能论将管理者视为组织的中流砥柱，认为他们能够克服任何障碍去实现组织的目标，这是对管理者的一种典型描述。当然，管理万能论并不仅仅局限于企业组织，它还可以用于解释大学体育教练和职业体育教练的流动率如此之高的原因。体育教练可以视为他们所在球队的“管理者”，在比赛中负多胜少的教练被认为是没有成效的。他们会被解雇并由新的教练取代其位置，人们习惯上认为，这将改善不良战绩。

管理万能论认为，不管什么原因，当组织运行不良时，必须有人承担责任。在我们的社会中，“责任承担者”由管理者充当。当然，当一切运行良好时，我们需要奖励某些人。这时，管理者同样会得到荣誉，即使取得积极的成果并不需要管理者花费什么精力。

### ■ 管理象征论

威恩-迪克西（Winn-Dixie）连锁在南部地区的14个州经营1188家杂货店。2000年4月，这家公司决定关闭10%的商店，并削减11000个职位。它的竞争者，如克罗格公司（Kroger），发现自己的销售量和销售收入都增加了。克罗格公司销售的增加是管理者决策和行动的结果，还是说这样的结果不是组织的管理者能够控制的？管理象征论指出，这种良好的业绩不能归因于管理者的行动而应归因于管理者无法控制的力量。



管理象征论认为,管理者影响结果的能力受外部因素的制约和约束。<sup>[3]</sup>由此看来,期望管理者对一个组织的绩效有重大影响是不合情理的。相反,一个组织的成效受管理当局无法控制的因素影响。这些因素包括经济、市场(顾客)变化、政府政策、竞争者行动、特殊行业的环境、专利技术监管以及前任管理者的决策。

按照象征论的观点,管理者对组织成果的影响是有限的。<sup>[3]</sup>管理者的作用被看做是对随机性、混淆性和模糊性中的内在含义作出判断,或者是进行创新和修改。管理者制定计划,作出决策,并从事其他管理活动,以此作为控制和影响的象征。为了股东、顾客、雇员和公众的利益,他们同样象征着控制和影响。然而,按照象征论的观点,在组织成功与失败中,管理者所起的实际作用是很小的。

## ■ 现实是两种观点的综合

在现实中,管理者既不是软弱无能的,也不是全能的。每一个组织都存在着限制管理者决策的内部约束力量。这些内部力量源于组织的文化。此外,外部约束力量来自组织的环境。

图3-1描述了在组织文化和环境的双重约束力量中运作的管理者。然而,尽管存在着各种约束,管理者也并非无能为力。他们仍然能够影响组织的绩效。在本章的余下部分,我们将讨论作为约束力量的组织文化与环境。但正如我们在本书其他章节中指出的那样,这些约束力量并不意味着管理者的手脚被束缚住了。在本章开篇的管理者困境中,凯瑟琳·迪斯罗莱尔斯认识到,管理者有可能改变和影响他们所处的文化和环境,由此在进行计划、组织、领导和控制时扩展他们可自由斟酌决定的范围。



### 小测验

1. 为什么管理万能论在管理理论中居于主导地位?
2. 阐述管理象征论。
3. 哪一种观点——万能论或象征论——在现实中更具有可取性? 试讨论之。

## ➔ 组织文化

我们知道,每一个人都具有独一无二的个性。一个人的个性由一套具有相

对持久和稳定的特征构成。我们的个性影响我们开展行动以及与人交往的方式。当我们说一个人热情、富有创新精神、轻松活泼或保守时，我们正在描述他的性格特征。一个组织也同样具有自己的个性，这种个性我们称为组织文化。

## ■ 什么是组织文化

什么是**组织文化**？它是组织成员共有的价值和信念体系。这一体系在很大程度上决定了组织成员的行为方式。它代表了组织成员所持有的共同观念。像部落文化中拥有支配每个成员对待同部落人及外来人的图腾和戒律一样，组织拥有支配其成员行为的文化。在每个组织中，都存在着随时间演变的价值观、信条、仪式、神话以及惯例的体系或模式。<sup>[4]</sup>这些共有的价值观在很大程度上决定了雇员的看法及对周围世界的反应。<sup>[5]</sup>当遇到问题或工作难题时，组织文化——我们做事的大概方式——将影响雇员的行为，并影响他们如何对问题进行概念化、定义、分析和解决。

我们对文化的定义有以下几方面的含义：首先，文化是一种感知。个人基于在组织中所看、所听、所经历的一切来感受组织的文化。其次，尽管个人具有不同的背景或处于不同的等级，他们仍往往采用相似的术语来描述组织的文化。这就是文化的共有方面。最后，组织文化是一个描述性术语。它与成员如何看待组织有关，而无论他们是否喜欢其组织。它是描述而不是评价。

研究表明，可以用七个维度准确地表述组织文化的精髓。<sup>[6]</sup>这些维度如图3—2所示。正如你们可以看见的一样，每一个特征都是由低到高连续变动的。

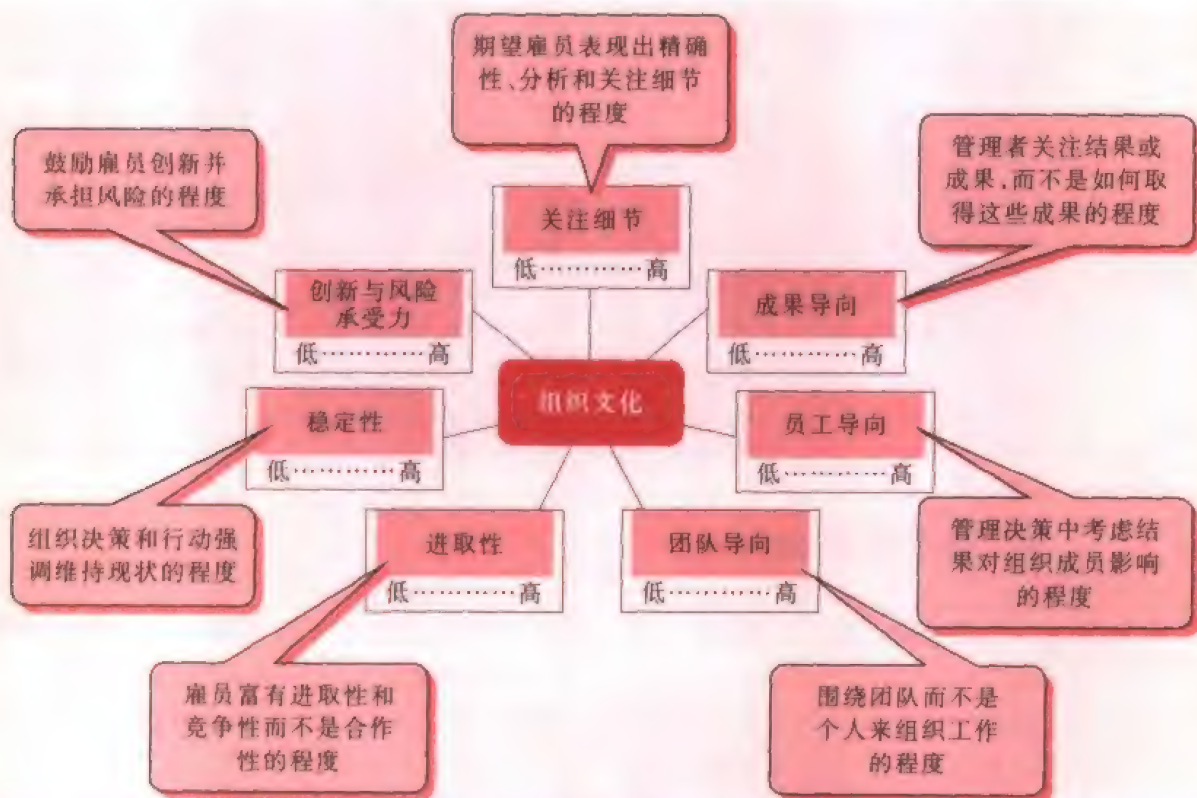


图3—2 组织文化的维度



应用这七个维度评价一个组织，可以综合描述该组织的文化。在许多组织中，其中的一个文化维度通常会高于其他维度，并从本质上塑造该组织的个性以及组织成员的工作方式。例如，索尼公司以产品创新为核心。新产品开发（成果导向）关系到该公司的“生存与呼吸”，而员工的工作决策、行为和行动支持着这个目标。相比之下，西南航空公司以雇员作为其文化的核心部分（员工导向）。表 3-1 表明这些维度交织在一起是如何创造截然不同的组织的。

表 3-1

两种截然不同的组织文化

#### 组织 A

组织 A 是一家制造公司，要求管理者对所有的决策彻底地文件化，而“优秀”的管理者是那些能够提供精细的数据来支持其提案的人。导致重大变革和风险的、具有开创性的决策是不被鼓励的，由于计划失败的管理者会被公开地批评或惩罚，管理人员尽量实施那些不太偏离现状的构想。一位基层管理人员引用公司常用的一句话来说，就是“如果没坏，就不要修理它”。

公司要求雇员遵守大量的规章制度，管理者严密监督雇员以保证不发生偏离。管理当局关心的是高生产率，而不管它对雇员士气或流动率的影响。

工作活动是围绕个人设计的。组织中有明确的部门和权力线，并希望雇员尽量减少与专业领域外或指挥线外的雇员的正式交流。虽然上级往往是决定加薪和晋升的主要因素，但是绩效评估和奖励强调的是个人的努力。

#### 组织 B

组织 B 也是一家制造公司。但在这家公司中，管理当局鼓励并奖励冒险和变化。基于直觉的决策与那些经过充分合理化的决策受到同等程度的重视。管理当局以不断试验新技术并成功地定期引入创新产品为荣。公司会鼓励那些具有好点子的管理者或雇员“大胆去做吧”，而失败被视为“学习经验”。公司以自己成为市场推动型的公司而骄傲，并对顾客变化着的需求作出快速的反应。

雇员只要遵守少量的规章制度，监督较松，因为管理当局相信他们会努力工作，而且是值得依赖的。管理当局关心高生产率，但他们相信高生产率来自正确地对待员工。该公司因良好的工作氛围而享有盛誉，公司也为此感到自豪。

工作活动是围绕工作团队设计的，公司鼓励团队成员跨越职能领域和权力等级进行交流。雇员对团队间的竞争表现出积极的态度。个人和团队都有目标，发放红利的基础是取得的成就。此外，雇员在选择实现目标的手段时具有相当大的自主权。

## ■ 强文化和弱文化

虽然所有的组织都有文化，但并非所有的文化对雇员都有同等程度的影响。**强文化（strong cultures）**——强烈拥有并广泛共享基本价值观的文化——比弱文化对雇员的影响更大。雇员对组织的基本价值观的接受程度和承诺程度越大，文化就越强。

一个组织文化的强弱或居于其间与否，取决于组织的规模、历史、雇员的流动程度以及文化起源的强烈程度。一些组织分不清什么是重要的，什么是不



重要的，这种不清晰是弱文化的一个特征。在这样的组织中，文化对管理者的影响很小。然而大多数组织已向强文化转变。它们对什么是重要的，什么是“优秀”的雇员行为，以及什么是推动组织前进的动力等问题达成了相对更高层次的共识。实际上，一项关于组织文化的研究表明，强文化组织中的雇员比弱文化组织中的雇员对组织的承诺更多一些。而拥有强文化的组织也在利用招聘的作用力和社会化的行为来促成雇员的承诺。<sup>[7]</sup>越来越多的证据表明强文化与组织绩效是紧密关联的。<sup>[8]</sup>这对管理者的管理方式有什么提示呢？当组织文化变得更强时，它将对管理者的行为产生更大的影响。<sup>[9]</sup>



#### 小测验

4. 什么是组织文化？
5. 描述组织文化的七个维度。
6. 强文化还是弱文化会对管理者产生更大的冲击，为什么？



#### 关于道德的批判性思考

一个组织的文化有多强，将影响管理者的道德水平。如果是强文化，并且支持高道德标准，那么它将对管理者的行为产生强有力的、积极的影响。但是，在弱组织文化中，工作群体和部门的准则和标准将更为有力地影响道德行为。

你认为鼓励高道德标准的文化是怎样的呢？你是否认为一个具有高道德标准的管理者有可能对那些容忍甚至鼓励不道德行为的组织文化放任自流？管理者如何才能应对这种情况呢？

## 文化的来源

组织现行的习惯、惯例，以及通常的做事方式在很大程度上归因于组织过去的行为以及这些努力所取得的成功程度。组织文化的最初来源通常反映了组织创始人的远景或使命。由于创始人具有独创性的思想，他们可能对如何实施这些想法有一定的倾向。他们可能关注于积极进取或是像家人一样关爱员工。创始人通过描述组织应该是什么样子的方式来建立早期的文化。他们不为已有的习惯或意识所束缚。而且，大多数新成立的组织规模较小，这就有助于创始人向组织的全体成员灌输他的远景。

让我们通过一个实例来考察一个人在塑造其组织文化时如何才能发挥巨大的影响力。巴塔哥尼亚有限公司（Patagonia Inc.）是一家野外装备公司（[www.patagonia.com](http://www.patagonia.com)），其创始人伊万·库伊纳德（Yvon Chouinard），是一个对冒险求之若渴的“极端冒险家”。他用一种轻松、随意的方式处理业务。例如，他并不依据任何特定的业务技能来雇用员工，而是因为这些人跟他一块登山、钓鱼或是冲浪。雇员就是朋友，要将工作视为做一些有趣的事。据说，库伊纳德在几年前的一次演说中提到这样一个不变的原则，即“让我的雇员尽情冲浪”。

虽然公司（现更名为 Lost Arrow）拥有1 000多名雇员，收入超过1.82亿

美元（2000年），它的文化仍然反映了库伊纳德的价值观和理念。为了让雇员高兴，公司提供工作场所的儿童看护和瑜伽课程，并为绿色环保事业捐赠1%的销售额。此外，如果正是冲浪的好时机，雇员就可以自由地去享受。

## 管理者坦言

**特雷汉姆·兰·韦德汉德 (Trenham Ian Weatherhead)**

英格兰伦敦商会 (London Chamber of Commerce) 防御和安全部门负责人

### 描述你的工作

我是公司事务部的主管，也是伦敦商会防御和安全部门的负责人。作为公司事务部主管，我负责管理伦敦商会为小企业提供的35项服务，也负责安排有部长和各州领导人参加的高级会晤餐宴。作为商会防御和安全部门的负责人，我的职责是协助各公司在防御和安全方面的全球出口和投资。

### 你认为未来的管理者必须具备什么类型的技能？

良好的沟通技能、熟悉计算机知识并能熟练使用、卓越的人际交往能力，此外，能够成为一个优秀的“团队工作者”。

### 你的雇员如何“学习”本组织的文化？

我们拥有一个优秀的人力资源部门，由它在全体员工的职业道路上不断地提供培训。许多职员都在相互学习。同时，我们定期召开员工大会，使每一个人都能获悉商会未来发展的最新动向。

### 你认为你的组织所面临的最严重的外部（组织之外）问题是什么？

与我们合作的公司职员缺乏连续性。如果员工不断流动，公司之间的良好关系就会难以维护。依我看来，另一个严重的问题是互联网和公司计算机网络的安全性。

## ■ 员工如何学习文化

文化可以通过多种途径传递给员工。其中最为重要的是故事、仪式、信条和语言。

**故事** 组织的“故事”通常讲述重大的事件或重要的人物，如组织的创始人、打破惯例、对历史错误的反应等。<sup>[10]</sup>例如，耐克公司 (Nike) 的管理者意识到关于公司历史的故事有助于塑造公司的将来。一旦有机会，公司的“故事家”（高级主管）就会解释公司的传统并讲述一些故事来表扬那些完成工作的人。这些故事为员工树立了一流的学习榜样。<sup>[11]</sup>为了帮助雇员学习文化，组织的故事以过去作为现在的支点，为公司当前的惯例提供合理合法的解释，并举例说明对于组织来说什么是重要的。<sup>[12]</sup>

**仪式** 公司仪式是一组重复性的活动，由这组活动表述和灌输公司的价值观：什么目标是最重要的？什么人重如泰山？而什么人轻如鸿毛？<sup>[13]</sup>众人皆知

的一个公司仪式是玫琳凯化妆品公司 (Mary Kay) 为销售代表举办的年会。<sup>[11]</sup> 这个颁奖典礼就像“大竞技场”一样。典礼在一个巨大的礼堂举行，舞台前聚集着众多神采飞扬的观众，而所有的与会者都穿着高贵迷人的晚礼服。销售成绩突出的销售人员会获得包括黄金珠宝首饰、貂皮大衣和粉红色的凯迪拉克车在内的一系列璀璨夺目的奖品。此项“盛会”通过公开表彰卓越的销售业绩来激发员工的积极性。此外，这一仪式证实了创始人玛丽·凯的决心和乐观精神，正是这些品质激励她克服困难，创立自己的公司，并获得了物质上的成功。仪式向她的销售人员传达了这样的信息，实现销售目标是举足轻重的，通过努力的工作和激励，她们一样能获得成功。有一次，本书的另一位作者在离开达拉斯时，与刚参加完年度颁奖大会而赶回家的玫琳凯的销售代表们同乘一架飞机。她们富有感染力的热情和激情显然是在说，这种年度“仪式”在树立理想的积极性和行为期望方面起到了重要作用，而这就是一个组织的文化应该做到的。

**有形信条** 当你走进几家不同的企业，你是否会对这些地方产生一种“感觉”——正规、随意、有趣、严肃等等？你获得的这些感觉证明有形信条在创造组织个性方面的能力。组织设施的布局、员工的穿着、提供给高层的轿车，以及公司提供的机票类型都是有形信条的例子。其他一些信条包括办公室的大小、装潢的精美度、高级主管的“特殊待遇”（给经理人员提供的额外“糖果”，如健康俱乐部的会员、公司度假胜地的使用权等等）、雇员休息室或办公地点餐饮设施的设立，以及为某些雇员预留的停车位。这些有形信条给雇员传递这样的信息：谁是重要人物，高层管理人员要求平等的程度，以及怎样的行为（如冒险、谨慎、服从、参与、个人主义等）是符合要求的、恰当的。

**语言** 许多组织和组织中的单位使用语言来标识一种文化中的成员。通过学习这种语言，组织成员证明他们接受了这种文化，并愿意帮助维护它。例如，微软拥有自己独一无二的词汇：工作柔道（work judo，把工作任务转交给他人却不让他人发觉你在逃避工作的一门艺术）；享用你自己的狗食（eating your own dog food，在开发初期使用你自己的软件程序或产品以对其进行测试的战略，即使这个过程令人生厌）；扁平食品（flat food，自动售货机的美食，可以从门下溜到同事的手中，而该同事正热火朝天地赶工期）；头像邮件（facemail，实际上是面对面交谈，微软的雇员将其视为技术倒退的交流方式）；急行军（death march，交付新产品的倒计时阶段）等等。<sup>[12]</sup>

随着时间的推移，组织常常会设计出独一无二的术语来描述其设备、关键人物、供应商、顾客，或与公司业务有关的产品。新雇员通常会因缩略词和行话而不知所措，但是经过很短的一段时间，这些措辞就会自然而然地成为其语言的一部分。一旦学会，这些语言就会成为团结某个文化中的成员的纽带。

## ■ 文化对管理者的影响

因为组织文化约束人们应该做什么，不应该做什么，所以与管理者尤为相关。这些约束很少是清晰的，也没有用文字写下来，甚至很少听到有人谈论它们，但它们确实存在，而且组织中所有的管理者很快就会领会该做什么以及不该做什么。例如，你将会发现下述价值观虽然并没有明文规定，但每一种价值



观确实来自一个真实的组织。

即使你不忙，也要看上去很忙。

如果你承担风险并失败了，你将为此付出高昂的代价。

在你作决策前，要告知你的老板，以使他不感到惊讶。

我们的产品质量水平只需达到竞争迫使我们达到的程度。

过去使我们成功的因素，将会促进我们未来的成功。

如果你想取得优异的成绩，你必须是团队的一员。

这些价值观与管理行为的联系是相当直观的。如果一个组织的文化支持这样的观点：削减费用能带来利润的增加，以及低速平稳增长的季度收入能给公司带来最佳利益的话，那么在这种情况下，管理者不可能追求创新的、有风险的、长期的或扩张的计划。由于组织重视并鼓励员工的多样性，组织文化以及管理者的决策和行动应当支持多样化的努力（参见“管理员工的多样性”，这一单元将会进一步阐述关于创建兼收并蓄的工作场所的内容）。在一个以对员工的不信任为基础的组织文化中，管理者更有可能采取独裁的领导方式，而不是民主的方式。原因何在呢？因为文化把什么是恰当的行为传递给了管理者。举例来说，伦敦圣卢克广告代理公司（St. Luke's）的文化是由自由表达、没有压制、无所畏惧以及使工作趣味盎然的决心塑造的，这一文化影响了雇员的工作方式以及管理者计划、组织、领导和控制的方式。组织开放、灵活、富有创造性的办公环境同样灌输了该组织的文化。<sup>[16]</sup>

一个组织的文化，尤其是强文化，会制约一个管理者涉及所有管理职能的决策选择。如表 3—2 所示，管理者的主要职责受到他所处的文化的影响。

表 3—2 受文化影响的管理决策

计划
计划应包含的风险度 计划应由个人还是团队制定 管理者参与环境扫描的程度
组织
雇员在工作中应有的自主权程度 任务应由个人还是团队来完成 部门经理间的相互联系程度
领导
管理者关心雇员日益增长的工作满意度的程度 哪种领导方式更为适宜 是否所有的分歧——甚至是建设性的分歧——都应当消除
控制
是允许雇员控制自己的行为还是施加外部控制 雇员绩效评价中应强调哪些标准 个人预算超支将会产生什么反响





通过第2章的讨论,我们知道管理不同的员工是当今管理者面临的一个关键挑战。随着员工构成的变化,管理者必须长期深入地观察组织文化,以判断一个与员工比较接近的共享价值和信念的体系能否支持不同的观念。管理者如何才能创建一个支持和鼓励多样性的工作场所呢?<sup>[17]</sup>

组织在实现多样性方面的努力,不再只是由联邦政府的命令驱动了。相反,组织已认识到兼收并蓄的工作场所对企业是有利的。在其他方面,多样性有助于创造性地解决问题,并有助于鼓舞员工的士气。一个组织的主要努力方向是,创建一个支持和鼓励接纳所有不同背景的员工和观念的工作文化。组织的全体管理人员必须重视多样化,而且必须通过决策和行动表现出来。一个真正希望促进包容性的组织必须塑造自己的文化以允许多样性蓬勃发展。实现的途径之一是管理者在执行管理职能时,应当吸收不同的观点。例如,位于纽约时代广场的万豪·马其斯酒店(Marriott Marquis Hotel)的管理者在所要求的多样性培训课上得知,处理与多样性有关的冲突的最佳方式是,仅关注绩效,而绝不能根据性别、文化或种族来判定问题。保诚公司(Prudential)的年度计划包括度量一些关于多样性的关键绩效目标,而管理者的津贴与这些目标有关。

除了日常管理活动,组织应当考虑发展一些途径,来灌输那些代表了包容性的雇员行为。我们提出几点建议,如鼓励个人重视和保护不同的观点,创建表彰多样性的惯例和仪式,奖励接受和促进兼收并蓄的适当的“英雄人物”,以正式和非正式的方式宣传拥护多样性的雇员。

发展一个支持多样性和包容性的组织文化也许是富有挑战性的,但可以带来很高的潜在利益。允许多样性蓬勃发展的组织不会将文化或环境的变化视为约束,而是把它当做可以激发所有成员最佳潜质的机遇。



### 小测验

7. 组织文化的来源是什么?
8. 描述故事、仪式、有形信条和语言是如何塑造组织文化的?
9. 文化会如何影响管理者的行为?



## 环境

第1章中关于组织作为开放体系的讨论解释了组织通过投入和产出与环境进行交换。任何怀疑外部环境对管理的冲击的人,都应思考以下内容:

通用汽车公司的凯迪拉克部发现其忠诚顾客的头发已经花白了,新车购买者的平均年龄超过了60岁。为了减弱这种年龄上的趋势,公司的管理者正千方百计地吸引年轻一代的购买者。

2000年纳斯达克指数的暴跌严重影响了各个公司，尤其是网络公司进一步融资的能力，生机勃勃的股票市场因而遭受了严重的现实打击。由于股市暴跌，一些公司甚至取消了股票的首次公开发行（IPO）。

上述两个例子表明，环境中存在某些力量，这些力量在很大程度上影响了管理者的行为。在本节中，我们将识别一些影响管理的关键环境力量，并说明这些力量是如何制约管理者斟酌决定的自由的。

## ■ 外部环境的定义

**外部环境**（external environment）这一术语是指能够对组织绩效造成潜在影响的外部力量和机构。外部环境由两个要素组成，即具体环境与一般环境，如图 3—3 所示。



**具体环境** **具体环境**（specific environment）包括那些对管理者的决策和行动产生直接影响并与实现组织目标直接相关的要素。具体环境对每一个组织而言都是不同的，并随条件的改变而变化。例如，天美时公司（Timex）和劳力士公司（Rolex）同是手表制造商，但它们的具體环境却因面对着明显不同的细分市场而不同。具体环境由什么要素构成呢？其中主要包括顾客、供应商、竞争者和压力集团。

**1. 顾客。**组织是为满足顾客需要而存在的。顾客或客户是吸收组织产出的主体。对于政府组织也是如此（回顾本章开篇的内容）。政府组织的存在是为了向公众提供服务，尤其在选举期间，我们意识到，我们以投票的方式表明我们对政府感到满意的程度，这实际上就像顾客一样。

显然，对于一个组织，顾客代表着不确定性。顾客的品位会改变，他们会对组织的产品或服务感到不满。当然，一些组织更是由于顾客而不是别的因素，使其面临着更多的不确定性。举例来说，当谈到梅德俱乐部（Club Med）



的时候,你会想起什么?梅德俱乐部的传统形象就是在充满异国情调的阳光下尽情享受的无忧无虑的单身汉。然而,俱乐部发现,随着它的目标顾客结婚生子,同样是这些人,寻求的却是可以带孩子一同前往的家庭型度假胜地。尽管梅德俱乐部通过提供不同的度假体验,包括家庭型的度假,对这一变化的需求作出回应,但是公司发现要改变自己原有的形象并非易事。

**2. 供应商。**说到一个组织的供应商,你通常会想起为组织供应原材料和设备的公司。对于佛罗里达的迪斯尼世界来说,它包括出售软饮料果汁、计算机、食品、花卉以及其他园林植物、混凝土和纸制品的组织。但是供应商一词还包括财政及劳动投入的供应者。组织需要股东、银行、保险公司、福利基金会及其他类似的机构来保证持续的资本供给。工会、大学和高等院校、职业协会、贸易学校,以及当地劳动力市场都是雇员的源泉。当这些源泉枯竭时,就会束缚管理者的决策和行动。例如,缺少资深护士,这一困扰医疗护理行业的一大难题,正使得医疗护理供应商在满足需求实现目标时困难重重。

管理者寻求尽可能低的成本来保证所需投入的持续稳定供应。因为这些投入物代表着不确定性——也就是说,如果不能获得或延误均能极大地降低组织的效果——所以管理者通常要尽最大努力来保证输入流的持续稳定。电子商务理论和方法的应用正在改变组织与供应商的交易方式(“电子商务时代的管理”单元探讨了这一问题,并探讨了电子商务正如何影响其他的外部要素)。



## 电子商务时代的管理 管理外部环境

当管理者的工作环境还没有像现在这样紧密相连时,管理者们总是杂务缠身。如今,供应商和顾客变得触手可及,组织与外部的接触随时都可能发生,一周7天,一天24小时(用电子商务的语言来说,就是24—7),此时管理者的任务就更加复杂了!<sup>[18]</sup>他们遇到的一个关键问题就是组织与顾客、供应商和竞争者之间关系性质的演变,而这些关系正是一个组织具体环境的重要组成部分。

过去,对于一个组织而言,顾客、供应商和竞争者有很明确的划分。每一个群体都有它们各自的特征、目标,对存在的经济关系有不同的要求。供应商提供必要的原材料(投入)来生产产品和服务;顾客购买这些产品和服务(产出);竞争者则争取其他组织的顾客来购买自己的产品和服务。可现在这种简单的划分再也行不通了。在电子商务时代,组织与顾客、供应商和竞争者之间的经济关系变得更加错综复杂。

请记住,组织的存在就是为了满足顾客的需要——换言之,组织需要顾客。在电子商务时代,顾客在经济交换中扮演了更加积极的角色。这是如何体现的呢?顾客对所购买的产品或服务是否满意,可以即时地向组织反馈,也可以通过网络聊天室或论坛向其他人倾诉。组织与顾客结成同盟,甚至有时将顾客发展成它们的销售人员。以当前最大的电子邮件服务供应商 Hotmail 为例(你或许已拥有了一个 Hotmail 的账号),自从1995年创立起,Hotmail 的用户(目前已超过3 400万)增长超过了其他任何一家公司。但它花在营销、广告、促销上的钱还不到50万美元。它是如何做到这一点的呢?秘诀就是把每一位新用户变成公司的销售人员。Hotmail 的用户每发送一次邮件,就会附送一条 Hotmail 的广告和邮件发送者对 Hotmail 隐含的支持。其他成功的电子商务组织也由于不同的原因与顾客紧密合作:有的是为了生产更加个性化的产品和服务,如戴尔电脑、通用汽车以及各



种投资经纪网站；有的是为了建立通畅的供货系统，如联邦快递（FedEx）和联合包裹服务公司（UPS）的邮递服务；有的是为了追求个性化的定价，如 Priceline.com、在线拍卖公司等；有的是为了实现在线产品销售，如亚马逊公司、PC 鲜花礼品公司等等。

组织与供应商的关系也颠倒过来。要想在电子商务时代获得成功，组织就必须与其供应商进行无缝整合。为什么？因为速度是互联网经济的关键要素。任何组织的目标都是在合适的时间和地点拥有合适的原材料以生产需要的产品和服务，而电子商务在加速这个过程。电子商务组织要想达到上述目标，就必须与供应商建立紧密和互相依赖的联系。例如，丰田汽车公司为了能够在 5 天之内生产出顾客需要的汽车，它与供应商建立了电子链接，以确保能够在合适的时间和地点拥有所需的原材料。其他大大小小的公司也都纷纷与供应商进行网上交易，而抛弃过时的耗时方式——来自各个供应商的销售代表拜访潜在客户，对采购经理作一番报告，由采购经理确认一家供应商并填好采购单，采购单得到批准后发给供应商，供应商接到采购单后，完成订单并发货给购买方，如此等等。电子商务已将这一过程变得更有效率并更加有效。实际上，众多分析家相信企业与企业间（购买方与供应商之间，B2B）的交易有可能成为电子商务模式最重要的应用。

最后，在电子商务时代，组织还要与竞争者结成伙伴关系。是的，这听起来有些怪异——与“敌人”合作——但是越来越多的组织发现，在这个日新月异的世界里，要想满足顾客的需要，就必须在某些领域，如产品创新和原材料采购上与竞争者合作。电子商务时代以动态复杂的环境为特征。在这种环境下，与竞争者的伙伴关系将是组织降低采购成本和促进产品创新的惟一途径。例如，北电网络（Nortel Networks）、IBM、松下电器产业株式会社（Matsushita Electric Industrial）和其他 5 家公司宣布成立一个名为 e-2open.com 的互联网市场，在这个市场中，电脑生产商和供应商可以买卖电子产品和服务。在宾馆服务业，互为竞争者的万豪酒店（Marriott）和凯悦酒店（Hyatt）结成伙伴关系共同建设房间预订的网上服务系统。

的确，管理者会发现他们处在一个与以往截然不同的外部环境中！但是，只要管理者有效地管理所有这些外部关系——与顾客之间的、与供应商之间的以及与竞争者之间的——他们就有可能在急流险滩中游刃有余。在电子商务时代，这无疑是非常重要的。

**3. 竞争者。**所有的组织都有一个或更多的竞争者。美国邮政服务公司虽然垄断了邮件服务，但它必须与联邦快递、联合包裹服务公司，以及其他如电话、电子邮件、传真等通信手段竞争。耐克要与锐步、阿迪达斯、菲乐（Fila）等品牌进行竞争；可口可乐与百事可乐及其他软饮料公司竞争；大都会美术馆（Metropolitan Museum of Art）与美国女童军协会（Girl Scouts USA）同样会在资金、志愿者，以及顾客等方面发生竞争。

任何组织的管理者都不能忽视自己的竞争者，否则，他们会付出惨重的代价。例如，直到 20 世纪 80 年代，三大主要广播网——ABC、CBS 和 NBC——事实上控制着几乎所有电视节目的播放。今天，随着数字光缆、DVD 和录像机（VCR），甚至是万维网的发展，顾客对于观看的节目有了更为广泛的选择。由于技术能力继续扩张，可选节目的自由度将给广播网带来更多的挑战。因为互联网可以事实消除地理界限，它将冲击组织竞争者的构成。通过网络营销的力量，位于佛蒙特州的一个很小的槭糖味果汁制造商可以与皮尔斯伯里公司（Pillsbury）、桂格公司（Quaker Oats），以及盛美家公司（Smuckers）



同场竞技。

这些例子表明了竞争者——通过定价、开发新产品、提供服务等形式进行竞争——是一种重要的环境力量，管理者必须掌握并时刻准备对此作出反应。

4. 压力集团。管理者必须意识到特殊利益集团在试图影响组织的行为。例如，善待动物委员会（People for the Ethical Treatment of Animals, PETA）对麦当劳公司在动物屠宰过程中的处理施加压力，迫使麦当劳公司不再从它的一个供应商那里购买牛肉，直至它符合麦当劳关于屠宰过程的标准。如果有一个星期没有听见环保或人权活动者监督、抵制或威胁某个组织以迫使其管理者改变某些决策或行动的声音，那是相当不寻常的。

就像社会及政治运动的变化一样，压力集团的力量也在改变。例如，母亲反对酒后开车协会（Mothers Against Drunk Driving, MADD）和青少年毒品及犯罪防治组织（Students Against Destructive Decisions, SADD）经过不懈的努力，不仅成功地改变了酒精饮料和餐饮行业，而且提高了公众对酒后驾驶问题的关注。

**一般环境** 一般环境（general environment）包括可能影响组织的广泛的经济条件、政治/法律条件、社会文化条件、人口条件、技术条件和全球条件。与具体环境相比，这些领域的变化对组织的影响通常要小一些，但是管理者在计划、组织、领导和控制时，必须考虑这些因素。

1. 经济条件。利率、通货膨胀、可支配收入变动、股市波动，以及一般经济周期所处的阶段，是一般环境中能够影响组织管理实践的一些因素。例如，许多专业零售商，如宜家公司（Ikea）、利米特公司（The Limited）、威廉斯-索诺莫公司（Williams-Sonoma），可以准确地知道消费者可支配收入水平对其销售的影响。当消费者的收入减少或是他们对于工作保障的信心减弱，他们就会推迟购买一些非必需品。甚至像联合劝募会（the United Way）或肌肉萎缩症协会（the Muscular Dystrophy Association）之类的慈善机构也会感受到经济因素的冲击。在经济衰退期，不仅对服务的要求会提高，而且由此带来的收益也会减少。

2. 政治/法律条件。联邦政府、州政府，以及地方政府会影响组织所能做的和不能做的事情。一些联邦法律暗含重要的提示，例如，美国1990年《残疾人权利法案》（Americans with Disabilities Act）旨在给残疾人提供更多的工作机会和使用设施的便利。表3-3列出了影响工商企业的其他重要法规。

组织花费了大量的时间和金钱以达到政府法规的要求，但这些法规的影响力远远不是时间和金钱就能满足的。<sup>[19]</sup>它们同样会限制管理者能够作出的选择，从而降低管理的自由决定权。让我们思考一下解雇一个雇员的决策。<sup>[20]</sup>过去，雇员可以随便离开一家公司，雇主也有权随时解雇一个雇员而不需要任何理由。但是，法律及法庭判决对于雇主的行为施加了越来越多的限制。雇主应在诚信公平的原则下处理雇员问题，这对雇主提出了越来越高的要求。雇员如果认为自己被错误地解雇了，那他就可以诉诸法律。陪审团将在公平与不公平上作出判断。这一趋势使得管理者更难以解雇表现不佳者或者渎职者。

政治/法律部分的其他方面表现为组织运行所在国的政治条件和国家的总体稳定性，以及在职政府官员对于企业所持的态度。例如，在美国，各类组织大体上在一个稳定的政治环境中运行。但是，管理是一种世界范围内的活动。

表 3—3

影响工商企业的部分美国法规

法规	目的
1970 年的《职业安全与健康法》 (Occupational Safety and Health Act)	规定雇主提供对健康无害的工作环境
1972 年的《消费产品安全法》 (Consumer Product Safety Act)	对某些产品设立标准；要求粘贴警示标签，规定产品召回
1972 年的《公平就业机会法》 (Equal Employment Opportunity Act)	禁止任何雇员—雇主关系的歧视
1974 年的《职工退休收入保障法》 (Employee Retirement Income Security Act)	由国会制定，旨在保护雇员享有退休金的权利
1986 年的《税收改革法》 (Tax Reform Act)	使美国联邦所得税率体系发生重大变化
1988 年的《劳工调适及再训练通报法》 (Worker Adjustment and Retraining Notification Act)	规定拥有 100 名或以上雇员的雇主在关闭一个机构或大批裁员时必须提前 60 天通知雇员
1990 年的《美国残疾人权利法案》 (Americans with Disabilities Act)	禁止雇主歧视身体或精神障碍者及慢性病患者；同时规定组织应适当地雇用这些人
1991 年的《民权法》 (Civil Rights Act)	重申和加强了歧视禁令；允许个人以蓄意歧视为由进行起诉，要求惩罚性赔偿
1991 年的《妇女企业发展法》 (Women's Business Development Act)	通过培训计划和贷款计划帮助妇女所有或管理的小企业发展；通过小企业管理局 (Small Business Administration, SBA) 的贷款计划，这些企业更易获得信用贷款
1993 年的《家庭和医疗休假法》 (Family and Medical Leave Act)	允许雇员因生养或领养小孩或照顾患重病的配偶、小孩或父母而获得每年 12 周的无薪假期
1993 年的《北美自由贸易协定》 (North American Free Trade Agreement)	在美国、加拿大和墨西哥之间建立了自由贸易带
1994 年的《儿童安全保护法》 (Child Safety Protection Act)	规定含有可能伤害儿童的零件或包装的玩具必须进行标注；规定此类玩具的制造商必须向消费产品安全委员会 (Consumer Product Safety Commission) 报告所有严重的或导致儿童死亡的事故
1994 年的《关贸总协定》(GATT) (General Agreement on Tariffs and Trade)	在全球范围内降低大约 40% 的关税，加强全球知识产权保护，严格管理服务业的投资和贸易
1996 年的《美国商业间谍法案》 (U. S. Economic Espionage Act)	盗窃或非法使用商业机密在联邦法律中定罪
2000 年的《全球与国家商务电子签章法》 (Electronic Signatures in Global and National Commerce Act)	赋予在线合约 (通过计算机签署) 与同效的纸上合约同等的法律效力

由于政治条件能够影响管理决策和行动，管理者应当努力预测其所在国的主要政治变化。

3. 社会文化条件。管理者必须使其惯例适应所在社会的变化预期。正如社会价值观、风俗习惯和品位在变化一样,管理者也必须变化。例如,如果雇员已经开始寻求更多的生活平衡,组织必须制定家庭休假政策、更为弹性的工作时间和安排,甚至是工作场所的儿童看护设施,以作出适当的调整。美国社会文化的其他显著变化包括愈加恐惧犯罪和暴力,更为接受赌博和游戏活动,更加强调宗教和教会活动,追求健康的生活方式和接受生活领域的技术应用。

每个趋势都有可能约束管理者的决策和行动。如果组织在国外经营业务,管理者需要熟悉所在国的价值观和文化,其管理方式应认可和包容当地特有的社会文化。

4. 人口条件。人口条件包括人口刚性特征的发展趋势,如性别、年龄、教育程度、地理位置、收入、家庭构成等——美国人口普查局(U. S. Census Bureau)负责收集此类信息。

你可能多次听说一个特殊的群体——婴儿潮时期出生的人(baby boomers)。这一群体通常包括1946—1964年出生的人。该群体人数众多是你经常听到有关他们的消息的原因。在他们步入每一人生阶段的时候(上小学时、少年时代、职业发展阶段、现在的中年阶段),都会由于人数众多而形成巨大的冲击力。除了婴儿潮时期出生的人,其他显著的年龄群包括经济大萧条群体(1912—1921年出生)、战前群体(1922—1927年出生)、二战群体(1928—1945年出生)、X一代或“奔放”群体(1965—1977年出生)、Y一代或人口小高峰一代(1978—1994年出生)。预计最后这一群体即使不比他们的婴儿潮时期出生的父辈多,也会与他们一样多。在这一群体后期出生的人由于完全沉浸于并接受了计算机及所有的数字化产品,因此也被称为数字或网络一代。<sup>[21]</sup>这代人以截然不同的方式进行思考、学习、创作、购物和娱乐,这些方式可能对组织和管理者产生巨大的冲击。

5. 技术条件。在过去的25年里,一般环境的组成要素中变化最迅速的就是技术。我们生活在一个技术不断变化的时代。例如,人类基因密码已被解开。仔细想想这些难以置信的突破所带来的启示吧!信息载体变得更加小巧而强大。我们拥有了自动化办公室、电子会议、制造过程中的机器人、激光、集成电路、更快更强的微处理器、合成燃料以及电子时代经营业务的崭新模式。像通用电气、诺基亚(Nokia)这样的投资于技术的公司正在蓬勃发展。此外,大量成功的零售商,如沃尔玛和利米特公司,利用尖端的库存信息系统,以精确地把握当前销售趋势。其他的组织,如普赖姆货运公司(Prime Trucking Inc.)与其卡车控制板计算机、美国航空公司(American Airlines)及其赛泊尔订票系统(Sabre Reservation System)和亚马逊公司,正利用信息作为竞争优势,并已采用了技术先进的电子商务系统,从而在竞争中保持领先。类似地,技术领先的医院、大学、机场、警察局,甚至军事组织,比那些没有先进技术的同类组织具有更强的竞争力。整个技术领域正从根本上改变组织构建的基本方法以及管理者的管理方式。我们认为这一点很重要,因而在一些章节中增加了技术问题以及这些问题对管理者的影响。

6. 全球条件。正如我们在第2章中讨论的,全球化是影响管理者及其组织的重要因素。由于作为外部环境的全球竞争者和消费市场日益增多,无论对大型组织还是小型组织的管理者来说都是严峻的挑战。在下一章中,我们将详



细讨论这一外部环境的构成要素。

### 小测验

10. 定义一个组织的环境。
11. 描述组织具体环境的四个因素。
12. 描述组织一般环境的六个因素。

## ■ 环境对管理者的影响

了解环境的各种构成要素是什么对管理者来说具有重要意义。但是,理解环境是如何影响管理者的,也同等重要。环境通过当前环境的不确定程度,以及组织与其外部相关群体的各种利益相关者关系,对管理者施加影响。

**评价环境的不确定性** 并非所有的环境都是相同的。环境的不同是由于我们所说的**环境的不确定性** (environmental uncertainty) 程度不同造成的。环境的不确定性程度由两个维度决定:组织环境的变化程度和复杂程度。环境的不确定性可以由图 3—4 的矩阵进行描述。让我们进一步考察构成环境不确定性的两个维度。

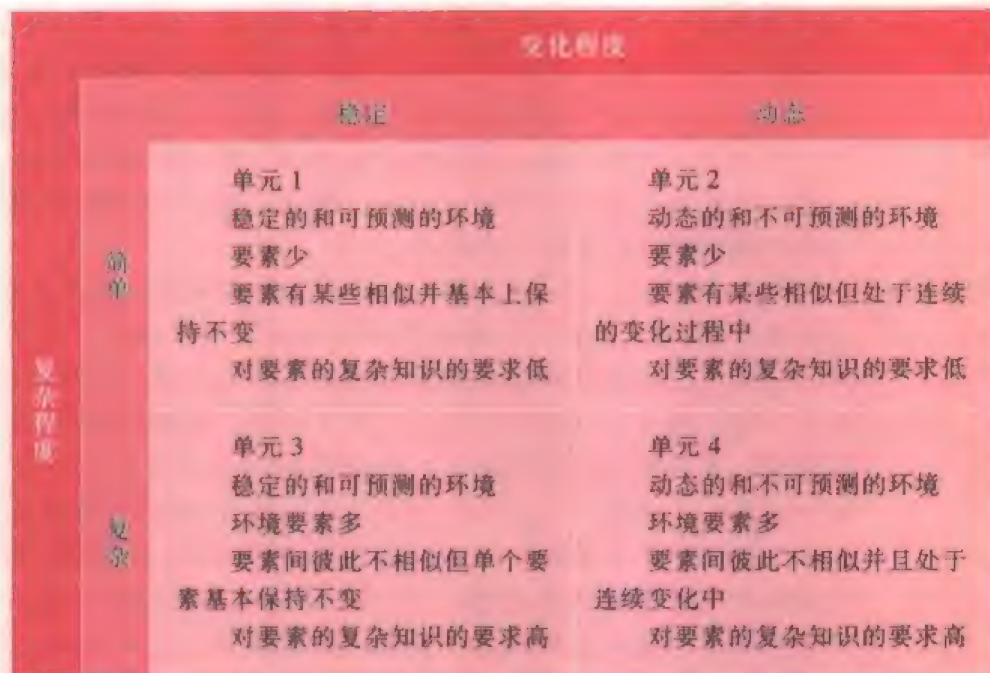


图 3—4 环境不确定性矩阵

首先是变化程度。如果组织环境的构成要素经常变动,我们称之为动态环境。如果变化很小,则称之为稳态环境。在稳态环境中或许没有新的竞争者,或许现有竞争者没有新的技术突破,公众压力集团极少有影响组织的活动,等等。例如,Zippo 公司 ([www.zippo.com](http://www.zippo.com)) 以其 Zippo 打火机闻名,它所处的就是相对稳定的环境。竞争者很少,没有什么技术变化。虽然这些打火机有其他用途,而且世界烟草消费的居高不下使得全球市场仍具有相当的吸引力,但该公司面临的主要环境问题也许是吸烟者的减少趋势。



相比之下，唱片业的五大巨头，索尼公司、华纳公司（Warner）、宝丽金公司（BMG）、百代公司（EMI）和环球公司（Universal），面临的环境具有高度的不确定性和不可预测性。MP3 等数字格式和纳普斯特有限公司（Napster Inc.）这样的交换音乐互联网服务商，正将唱片业弄得天翻地覆。虽然长期以来，这些唱片公司通过出售唱片（LP record）、磁带、CD 等有形商品已经获得了回报，但是数字化的未来代表着混沌和不确定。这样的环境绝对可以称为动态环境。

可预测的快速变化又是何种情况呢？这是否也属于动态环境？零售百货商店是一个很恰当的例子。它们一般在 12 月份创造一年中 1/4~1/3 的营业额。12 月底到 1 月份销售额便急剧下降。但是，由于这一变化是可预测的，我们并不认为环境是动态的。当我们谈到变化程度时，我们所指的是不可预测的变化。如果变化能够精确地预期，它就不是管理者必须应付的那种不确定性。

不确定性的另一维度是环境复杂性（environmental complexity）程度。复杂性程度是指组织环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些要素相关的知识广度。例如，哈斯博乐玩具制造公司（Hasbro Toy Company）是仅次于马特尔公司（Mattel）之后第二大玩具制造商，该公司收购了泰格尔电子公司（Tiger Electronics）、威世智公司（Wizards of the Coast）、肯纳玩具公司（Kenner Toys）、帕克兄弟公司（Parker Brothers）和通卡玩具公司（Tonka Toys），从而简化了环境。一个组织打交道的竞争者、顾客、供应商，以及政府机构越少，组织环境中的复杂性就越小，不确定性因而也就越少。

复杂性还可以依据一个组织需要掌握的有关自身环境的知识来衡量。例如，E\*Trade 在线投资经纪公司的管理者如果要向其证券交易的顾客保证网址是有效的、可靠的、安全的，必须相当熟悉其互联网服务供应商（ISP）的运作。相反，零售杂货店的管理者则无须如此了解关于供应商的复杂知识。

环境的不确定性是如何影响管理者的呢？回顾图 3-4，每个单元代表了变化程度和复杂程度的不同交点。单元 1（稳定简单的环境）代表了不确定性水平最低的环境，单元 4（动态复杂的环境）的不确定性水平最高。毋庸置疑，单元 1 中的管理者对组织成果的影响力最大，而单元 4 中的管理者的影响最小。

由于环境的不确定性威胁着一个组织的成败，因此管理者应尽力将这种不确定性减至最低程度。假定可以选择，那么管理者都愿意在单元 1 那样的环境中经营，但他们却极少能完全控制这种选择。此外，如今大多数行业正面临着更为动态的变化，这样他们的环境就更加不确定了。

## ■ 利益相关者关系管理

为什么 VH1 能成为酷爱音乐的婴儿潮时期出生者的电视频道？原因之一是 VH1 的总裁知道与组织的各种外部利益相关者建立关系的重要性。这些利益相关者包括电视观众、音乐名流、广告商、附属电视台、公共服务集团等等。外部利益共担关系的性质是环境影响管理者的另一途径。这些关系越清楚、稳定，管理者对组织成果的影响力就越大。在这一节中，我们将讨论如何定义这些外部利益相关者关系，解释为什么外部利益相关者关系如此重要，并

考察管理这些关系的各种途径。

**谁是利益相关者** 利益相关者 (stakeholder) 是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关者。这些相关群体与组织息息相关,或是组织行为会对他们产生重大影响。反过来,这些群体也可能影响组织。例如,想一想星巴克咖啡公司的决策和行动可能影响到的群体——咖啡豆供应商、雇员、专营咖啡的竞争者、当地社区等等。其中一些利益相关者同样可以影响星巴克公司管理者的决策和行动。组织与其利益相关者共生的观念已被研究管理理论的学者和从事管理实践的管理者普遍接受。<sup>[23]</sup>

组织可能与之打交道的利益相关者有几种类型呢?图3-5界定了一些最具普遍意义的利益相关者。请注意,这些利益相关者既包括组织内部的群体也包括外部的。为什么?因为二者都能够影响组织采取什么行动以及如何运作。但是,我们首要关注的是外部群体及其对管理者计划、组织、领导、控制的自由决定权的影响。这并不意味着内部利益相关者无关紧要,只是我们将在本书其余部分主要围绕组织成员(雇员)来阐明如何管理这些关系。

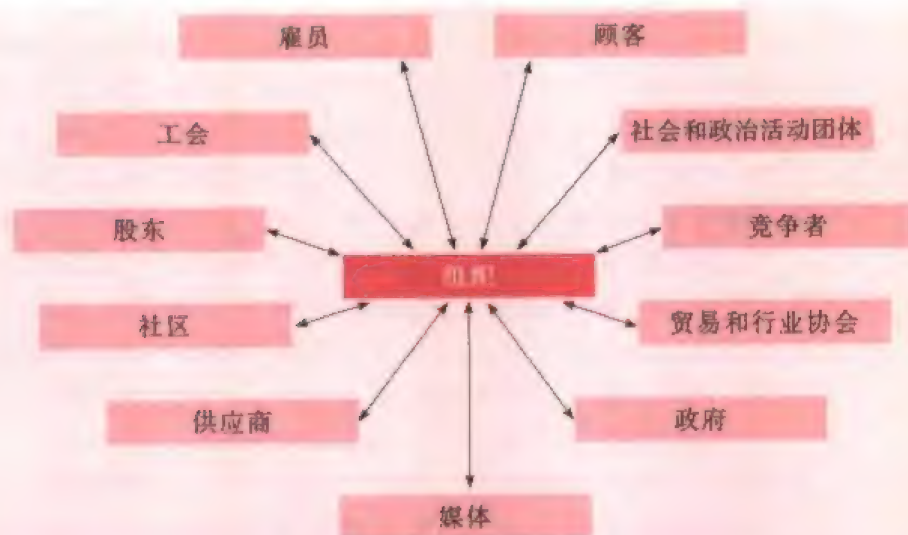


图3-5 组织的利益相关者

**为什么管理利益相关者关系如此重要** 为什么管理者甚至应当关注利益相关者关系呢?<sup>[24]</sup>其中一个原因是,这可以带来其他的组织成果,如环境变化可预测性的改善、更成功的创新、利益相关者信任度的提高和更强的组织柔性,从而减少变化的冲击。但这些是否影响组织绩效呢?回答是肯定的!观察这一问题的管理学研究人员发现,业绩良好的公司的管理者在制定决策时,往往考虑所有重要的利益相关者群体的利益。<sup>[24]</sup>

管理外部利益相关者关系的另一原因是,这是应该做的“正确”的事。这是什么意思呢?意思就是说组织依赖这些外部群体作为投入(资源)的输入端,并作为产出(产品和服务)的输出端,而管理者在决策和行动时,应当考虑他们的利益。第5章讨论的是管理道德和公司社会责任的概念,我们将在这一章深入研究这一问题。

**如何管理这些关系** 管理外部利益相关者关系分为四个步骤。第一步是确定谁是组织的利益相关者。面对形形色色的外部群体,究竟哪个群体可能受管

理者决策的影响，而哪个群体有可能影响到管理者的决策呢？那些有可能受组织决策影响并能影响组织决策的外部群体就是组织的利益相关者。第二步是由管理者确定这些利益相关者可能存在的特殊利益或利害关系是什么——产品质量？财务问题？安全或工作条件？环境保护？等等。接下来，管理者必须确定每一个利益相关者对于组织决策和行动来说有多关键。换言之，管理者在计划、组织、领导、控制时，考虑该利益相关者的利益具有何种程度的关键意义。利益相关者这一概念——与组织行为具有“利益”关系的群体——恰如其分地表明了这一群体的重要性。但其中一些利益相关者对组织的决策和行动来说更为关键。例如，由社会公众支持的州立大学的关键利益相关者或许就是州议会，因为是它控制着大学每年的预算资金。相比之下，该大学的计算机硬件和软件供应商虽然重要但并不是关键的。一旦管理者明确了上述事项，最后一步就是决定通过什么具体的方式管理外部利益相关者关系。这一决策取决于外部利益相关者的关键程度以及环境的不确定性程度。<sup>[20]</sup>利益相关者越关键，环境越不确定，管理者越是需要仰仗与利益相关者建立明确的伙伴关系。图 3—6 描述了管理利益相关者关系的各种方式。

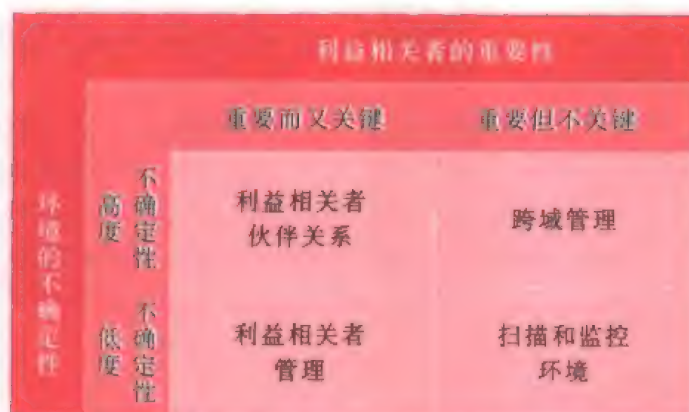


图 3—6 管理利益相关者关系

如果外部的利益相关者是重要的但又并非关键的，且环境的不确定性很低，管理者通常简单地扫描和监控环境中可能变化的趋势或力量。在这种情况下，管理者没有必要采取具体的行动来管理利益相关者。他们只需要跟踪了解利益相关者的动向、他们可能关心的焦点，以及这些焦点是否在变化（我们将在第 9 章探讨环境扫描的技术）。

如果利益相关者是重要而非关键的，且环境的不确定性很高，管理者需要投入更多前瞻性的努力来管理利益相关者关系。此时，管理者可以采用**跨域管理**（boundary spanning），即采用更具体的方式与各种外部利益相关者开展互动合作，以收集和传播重要的信息。在跨域管理中，组织成员在组织和外部利益相关者之间自由移动。组织边界具有更强的柔性和可渗透性。人们通常会说边界跨域者有多个落脚点——意思是他们跨越了组织边界。举例来说，那些在工作中日复一日地与外部利益相关者打交道的人——例如，与医生和健康护理专家打交道的辉瑞公司（Pfizer）的销售人员，在报纸和电视报道上发表演讲的公共关系经理，与亚洲服装供应商有合作关系的塔吉特公司（Target）的采购员，与竞争者合作安装一家医院价格昂贵的成像仪器的通用电气（GE）医



疗系统的设备安装专家等等——将与外部利益相关者建立更紧密、更明确的关系。相对简单扫描和监控环境来说，这是更深入的一步，因为边界跨越者在收集和传播信息的时候，与利益相关者积极互动。

如果利益相关者是关键，且环境的不确定性很低，管理者可以采用更直接的利益相关者管理，如开展顾客营销调研、鼓励供应商之间的竞争、设立政府关系部门或展开游说活动、与公众压力集团建立公共关系的业务往来等等。例如，当耐克公司希望处理海外工厂的工作条件问题时，该公司与包括顾客、供应商、政府机构以及公众压力集团在内的利益相关者进行合作，以管理这种情况。

最后，如果利益相关者是关键，而且环境的不确定性很高，管理者应当采用**利益相关者伙伴关系**（stakeholder partnership），即为追求共同目标而在组织和利益相关者之间达成的非正式协议。这种类型的伙伴关系允许组织与其利益相关者搭建桥梁——组织—供应商、组织—顾客、组织—地方社区、组织—竞争者等等。例如，康柏和 IBM 建立了伙伴关系以构建兼容的数据存储系统。它们共同投入了 10 多亿美元来实现数据存储设备的兼容性。利益相关者伙伴关系需要合作者的高度承诺，相辅相成，而不是互不相干。我们将在第 19 章详细讨论价值链的管理，而利益相关者伙伴关系的整个概念体系是价值链管理的前提。

正如我们所看到的，组织并不能自给自足，它们同环境发生相互作用，并受环境的影响。组织依赖其环境作为投入的来源和产出的接受者。大量的环境力量——具体的和一般的——都是动态的，并给管理者造成了相当大的不确定性。组织面对的环境越不确定，管理者的选择就越受环境限制。但是，管理者正在通过各种方式学习如何更好地管理这些外部关系，使这些限制最小化。



### 小测验

13. 环境不确定性的两个构成要素是什么？
14. 谁是利益相关者？为什么管理者应当考虑如何管理与他们的关系？
15. 描述管理者管理利益相关者关系的四种不同方法。

## 管理者对“管理者困境”的回应

**里卡多·门迪奥拉 (Ricardo Mendiola)**

休斯敦卫生及公共服务部 (Health and Human Services) 高级社区联络员，得克萨斯州休斯敦市

在社区与城市之间建立成功的利益相关者关系的关键要素是：双方共同制定的合作目标、良好的沟通、对促进双方关系的途径的关注、有效提供服务的战略、定期的会晤、对服务的持续评价，以及对拨款事宜的关心。

一个城市的长远成功和远景在很大程度上取决于该城市与社区（利益相关者）建立和增进坚实关系的能力。通过分析社区和城市二者的目标，您能够建立城市管理和提供服务的体系。



的信息，在很大程度上制约了管理者的决策选择。

7. 具体环境的构成要素包括顾客、供应商、竞争者和公众压力集团；一般环境的构成要素包括广泛的经济、政治/法律、社会文化、人口统计、技术和全球条件。

8. 环境的不确定性取决于环境的变化程度和复杂程度。稳定的和简单的环境相对确定。环境越是动荡复杂，不确定性越大。

9. 管理者或许不得不与内部和外部的利益相关者打交道。内部的利益相关者包括员工和工会；外部的利益相关者包括顾客、供应商、地方社区、股东和投资者、竞争者、债权人、社会和政治活动群体、贸易或工业协会，以及政府。

10. 根据利益相关者的关键程度和环境的不确定性水平，管理者可以扫描和监控外部环境，或者可以采取跨界管理、利益相关者管理、利益相关者伙伴关系。

## 思考题

1. 参看表 3-1。在这两种组织中，一线管理者的任务有什么不同？
2. 描述下列环境中的有效文化：（1）相对稳定的环境；（2）动态的环境。
3. 班级也有文化。用组织文化的七个维度描述你所在班级的文化。该文化是否约束你的导师？怎么约束的？
4. “企业的基础是关系”。你认为这句话有什么含义？这对管理外部环境有什么启示？
5. 采用跨界管理、利益相关者管理和利益相关者伙伴关系等方式管理利益相关者关系各有什么弊端？

## ■ 登录：基于互联网的练习

艾伯克伦比·菲奇公司（Abercrombie & Fitch）是一家休闲服饰的零售商，它的管理者认识到公司的财务业绩取决于公司在年轻人（13~24岁）中的销售量。他们聘用你为这一群体人口特征的顾问。你需要在网上搜索信息之后，将调查结果整理打印出来。你向艾伯克伦比公司的管理者提供的信息越多，给他们留下的印象越深。你知道这对你意味着绩效评估。切记注释你所使用的站点网址（URL）。

此外，艾伯克伦比公司的管理者希望得到一份关于主要竞争者网址的报告。他们对于揭示这些竞争者的公司价值观有着特殊的兴致。搜索这些网站，并用简短的一段话向艾伯克伦比公司的管理者描述这些信息。切记向他们提供每一个竞争者的网址。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的主页, 它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南, 将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHLIP 提供一份教学大纲, 有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作: 基于团队的练习

虽然所有的组织都会碰到环境约束问题, 但它们所处的具体环境与一般环境的力量是不同的。与三四个班上的其他成员组成一个小组, 选择两个不同行业的组织, 识别并描述每一个组织的具体外部因素和一般外部因素。你们的描述有何区别? 现在, 同样针对这两个组织, 试一试能否识别每个组织的重要的利益相关者。同时, 判断这些利益相关者对组织来说是否是关键的, 为什么? 采用小组的形式进行准备, 与全班共享你们的信息并解释你们的选择。

## ■ 案例应用

### 罗马帝国遭遇网络

毋庸置疑, 罗马帝国在历史上雄极一时, 其重要的目标就是传播文明。要讨论一个宏伟的使命! 对于微策公司([www.microstrategy.com](http://www.microstrategy.com))的首席执行官迈克尔·塞勒 (Michael Saylor) 来说, 罗马人追求的目标为他的公司树立了完美的榜样。为了让人们不仅把工作看成是每周消磨 40 个小时的地方, 你必须拥有一个能让雇员满腔热情地追求、直至天涯海角的使命。那么微策的使命是什么呢? 可以用几个词来概括: 让智慧无处不在。微策公司希望世界上的每个人在恰当的时间拥有恰当的信息, 以增进洞察力、安全感, 并制定更好的决策。塞勒说: “我们生存的世界是无知的。我们的使命就是消除这种无知。” 微策会怎么做呢?

微策是一家软件公司, 总部设在弗吉尼亚州的维也纳市。其软件可以使公司从数据库中筛选出对决策有用的销售趋势、顾客行为及其他隐含的数据模型。作为最大的决策支持软件商之一, 它的客户超过了 900 家公司。例如, 麦当劳公司利用该公司的决策支持软件评价哪种汉堡的促销在午餐时间能够吸引大多数的中产阶级男性顾客。维多利亚私密公司 (Victoria's Secret) 在每家商店销售的女性内衣都是一样的, 直至微策问世。现在, 通过挖掘数据, 该公司了解到, 不管是因为什么, 纽约人偏爱淡紫色的内衣, 而芝加哥妇女的内衣尺寸较大。采用微策的软件, 公司也可以通过互联网、电子邮件、无线电话以及个人数据助手来传递信息。此外, 微策提供咨询、培训, 以及支持服务。该

公司在由 MIT 的毕业生塞勒于 1989 年创立之初，仅提供服务咨询的个性化决策支持系统。之后，公司于 1993 年推出了首批软件包产品。到 2000 年止，公司已经取得了重大发展，在全球范围内有 40 多个办事处，1 600 多名员工，收入超过了 2.24 亿美元。但这仅是真正意义上的微策的一面。

与任何信息技术公司一样，微策只有吸引并保持其人力资本才能有所作为。微策之所以能实现这些，是因为它的军事化与友爱体验奇特混合的组织文化。这种体验塑造了公司的 CEO 和创始人。工作的氛围就像学校一样。聪明的年轻人在一起并肩工作，学习大量的信息。他们向权威挑战，并被赋予了采用任何希望的激情方式来追求工作的权利。公司大多数雇员来自一流院校。招聘的最高标准就是智慧。但是，他们同样需要有激情、好奇心以及尽善尽美的理念。公司的高级职务凭功绩获取，而不是资历。例如，负责公司一个可能彻底改变整个个人智能设备领域的最新项目的两个高级经理分别是 28 岁和 24 岁。其次，公司新雇用的员工必须参加为期 6 周的训练营。魔鬼式接触微策的经营模式和技术。公司经营方式的另一个独有特征是公司的短途旅行。每年一月的某个星期，公司几乎全体出动在加勒比海度假。不仅旅途充满乐趣，而且这也是员工回顾此前的 12 个月并为来年充电的机会。这一周的生活丰富多彩，反映了公司“努力工作，尽情娱乐”的态度。塞勒认为这样的旅行不是一种奖励而是应有的权利。1999 年公司为此项权利花费了 350 万美元。但是，员工士气带来的收益是不可估量的。公司每年的 4 月还会推出“亲友周”，员工可获得 750 美元去探望外地的家人或朋友，让他们亲身感受在微策工作是怎样一种情况。除了所有这些乐趣和聚会，微策公司渗透着一种强烈的社区感。员工手册中有每个员工详细的介绍，这些都可以在公司的局域网上看到。

公司的文化可以这样概括：“永不满足！永不止步不前！永不丧失斗志！”微策希望成为最好的，它绝不会失去这样的眼界。对于罗马帝国来说，今天很有可能要在微策身上寻找灵感了！

#### [问题]

1. 参看图 3-2，描述微策的组织文化。
2. 在你看来，微策的新雇员是如何“学习”文化的？
3. 微策的文化如何制约其新近聘用的高级主管的行为？
4. 微策的创始人迈克尔·塞勒在组织文化中扮演什么角色？组织文化如何倾向于它的权威创始人的价值体系？

资料来源：Information from company Web site ([www.microstrategy.com](http://www.microstrategy.com)), July 5, 2000; C. Saltzer, "Microstrategy, Inc." *Fast Company*, April 2000, pp. 190-202; E. Thomas, "Caesar and Edison and ... Saylor?" *Newsweek*, January 1, 2000, pp. 48-49; and D. Roth, "The Value of Vision," *Fortune*, May 24, 1999, pp. 285-288.

#### [注释]

- [1] B. Paik Sunoo, "HR in Lotusland," *Workforce*, June 2000, pp. 74-79, available at Workforce Online ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), May 31, 2000.
- [2] For insights into the symbolic view, see J. Pfeffer, "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Para-

- dignus," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 3 (Greenwich, CT: JAI Press, 1981), pp. 1-52; D. C. Hambrick and S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 369-406; J. A. Byrne, "The Limits of Power," *Business Week*, October 23, 1987, pp. 33-35; J. R. Meindl and S. B. Ehrlich, "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, March 1987, pp. 91-109; C. R. Schwenk, "Illusions of Management Control? Effects of Self-Serving Attributions on Resource Commitments and Confidence in Management," *Human Relations*, April 1990, pp. 333-347; and S. M. Puffer and J. B. Weintrop, "Corporate Performance and CEO Turnover: The Role of Performance Expectations," *Administrative Science Quarterly*, March 1991, pp. 1-19.
- [3] T. M. Hout, "Are Managers Obsolete?" *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 161-168; and Pfeffer, "Management as Symbolic Action."
- [4] L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, September 1983, p. 339; D. R. Denison, "What Is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars," paper presented at Academy of Management Annual Meeting 1993, Atlanta, GA; and M. J. Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, October 1993, pp. 657-693.
- [5] K. Shadur and M. A. Kienzle, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement," *Group & Organization Management*, December 1999, pp. 479-503; and A. M. Sapienza, "Believing Is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make," in R. H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 68.
- [6] C. A. O'Reilly III, J. Chatman, and D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, September 1991, pp. 487-516; and J. A. Chatman and K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal*, June 1994, pp. 522-553.
- [7] A. E. M. Va Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures," *Personnel Psychology*, Spring 2000, pp. 113-149; K. Shadur and M.



- A. Kienzie, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement", P. Lok and J. Crawford, "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, and Leadership Style," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 20, issue 6/7, 1999, pp. 365 - 374; C. Vanadenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry," *Journal of Organizational Behavior*, March 1999, pp. 175 - 184; and C. Orphen, "The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationships between Personnel Practices and Employee Commitment," *Journal of Psychology*, September 1993, pp. 577 - 579.
- [8] See, for example, D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990); G. G. Gordon and N. DiTomaso, "Predicting Corporate performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, November 1992, pp. 793 - 798; J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992), pp. 15 - 27; J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last* (New York: HarperBusiness, 1994); Collins and Porras, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*, September-October 1996, pp. 65 - 77; and R. Goffee and G. Jones, "What Holds the Modern Company Together?" *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 133 - 148.
- [9] E. H. Schien, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), pp. 314 - 315.
- [10] J. Forman, "When Stories Create an Organization's Future," *Strategy & Business*, Second Quarter 1999, pp. 6 - 9; D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm," *Administrative Science Quarterly*, March 1991, pp. 106 - 126; and C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture," *New York Times*, October 13, 1991, p. F25.
- [11] E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!" *Fast Company*, January-February 2000, pp. 44 - 46.
- [12] A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, December 1979, p. 576.
- [13] Ibid.
- [14] Cited in J. M. Beyer and H. M. Trice, "How an Organization's Rites Reveal Its Culture," *Organizational Dynamics*, Spring 1987, p. 15.
- [15] A. Bryant, "The New Power Breakfast," *Newsweek*, May 15, 2000, p. 52.
- [16] P. LaBarre, "Success: Here's the Inside Story," *Fast Company*, November 1999, pp. 128 - 132; and A. Law, *Creative Company: How St. Luke's Became "The Ad Agency to End All Ad Agencies"* (New

York; Wiley, 1999).

- [17] This box is based on "Diversity Today," special advertising section in *Fortune*, June 12, 2000, pp. S1 - S24; O. C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, April 2000, pp. 164 - 177; A. Markels, "How One Hotel Manages Staff's Diversity," *Wall Street Journal*, November 20, 1996, pp. B1 + ; C. A. Deutsch, "Corporate Diversity in Practice," *New York Times*, November 20, 1996, pp. C1 + ; D. A. Thomas and R. J. Ely, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, September-October 1996, pp. 79 - 90; "The Challenge of Managing Diversity in the Workplace," *Black Enterprise* July 1993, pp. 79 - 90; T. H. Cox Jr. and S. Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive*, August 1991, pp. 45 - 46; and T. H. Cox Jr., "The Multicultural Organization," *Academy of Management Executive*, April 1991, pp. 34 - 47.
- [18] This box is based on S. Thurm, "The Ultimate Weapon," *Wall Street Journal*, April 17, 2000, pp. R18 + ; S. Jurvetson, "Turning Customers into a Salps Force," *Business 2.0*, March 2000, pp. 231 - 236; and S. Mott, "Winning One Customer at a Time," *Business 2.0*, March 2000, pp. 269 - 276.
- [19] T. S. Mescon and G. S. Vozikis, "Federal Regulation-What Are the Costs?" *Business*, January-March 1982, pp. 33 - 39.
- [20] See, for instance, A. S. Hayes, "Layoffs Take Careful Planning to Avoid Losing the Suits That Are Apt to Follow," *Wall Street Journal*, November 2, 1990, p. B1.
- [21] D. Tapscott, *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation* (New York: McGraw-Hill, 1998).
- [22] T. Donaldson and L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications," *Academy of Management Review*, January 1995, pp. 65 - 91.
- [23] J. S. Harrison and C. H. St. John, "Managing and Partnering With External Stakeholders," *Academy of Management Executive*, May 1996, pp. 46 - 60.
- [24] J. Kotter and J. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: The Free Press, 1992).
- [25] Harrison and St. John, "Managing and Partnering with External Stakeholders."



# 4

## 章

# 全球环境中的管理

- 谁是所有者
- 你持有怎样的全球观
- 理解全球环境
- 组织如何走向全球化
- 在全球环境中进行管理
- 是否会由您担任全球性职务
- 本章小结
- 思考题

### 三。学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 阐明以全球观点看待管理的重要性。
2. 识别对待全球经营的三种不同态度。
3. 描述不同的区域性贸易联盟。
4. 解释许多国家加入区域性贸易联盟的原因。
5. 比较多国组织、跨国组织和无国界组织。
6. 描述组织走向全球化的典型阶段。
7. 阐述民族文化的四个维度。
8. 根据四个维度描绘美国文化。
9. 识别全球范围的外派经理人员所面对的调整挑战。

### 管理者困境

西迈克斯公司 (Cemex, [www.cemex.com](http://www.cemex.com)) 是全球第三大水泥制造商，它坚持不懈地为顾客提供更好的服务，而无论顾客身在何方，因而在全球市场上赢得了领先地位。西迈克斯公司以墨西哥蒙特雷市为发展基地，在经营中遵循着一些体现“西迈克斯特色”的原则。<sup>[1]</sup>这些原则包括：顾客服务优化、以顾客为核心的技术、运营效率、管理开发、生态效率、员工授权、市场领导地位、战略思考、学习的激情和全球观点。西迈克斯公司认为，要想在竞争激烈的全球环境中获得成功，管理者需要树立多文化的观念。为此，该公司采取了几项举措，包括促进全球办事处沟通和协调的一些培训计划，各国高级管理人员委派到外国担任要职的一个外派计划，以及让管理人员有机会拓展全球知识的其他活动。公司的管理者，如国际贸易部的经理雷姆多·冈萨雷斯 (Raymundo Gonzalez)，已逐步发现理解全球环境中的管理是极其重要的。

虽然冈萨雷斯住在墨西哥的蒙特雷市郊外，但他通常会在亚洲的分公司工作，主要是印度尼西亚。西迈克斯公司拥有印尼水泥制造商 Semen Gresik 公司 25% 的股份。对西迈克斯公司来说，它是墨西哥本土之外最大的制造厂。在与 Semen Gresik 公司正式合资以前，西迈克斯公司已经在亚洲开展了大量的水泥贸易。毫无疑问，亚洲业务对于西迈克斯公司的未来计划具有举足轻重的意义。

墨西哥和印度尼西亚有些相似之处。它们都是发展中国家；在那里，公司必须建立良好的工作氛围，有时不得不在有限的技术条件下工作。但是，两国的差异也是巨大的。例如，两国文化特征截然不同。宗教信仰（天主教与伊斯兰教）、音乐品味以及烹饪手艺都是西迈克斯公司的管理者不得不面对的一些差异。假设你处于冈萨雷斯的位置，如何才能使那些将要与你一起工作的管理者——来自墨西哥的和印度尼西亚的——尽快互相适应呢？

#### 你该怎么做？

西迈克斯公司的例子表明，即使是大型的全球公司，依然面临着在全球环境中进行管理的挑战。对管理者来说，全球市场意味着一场全新的竞赛。随着世界市场的形成，国界正失去意义，组织成长的潜力也有了极大的发展。例如，在对 1 250 家不同类型的制造企业的一项研究中发现，实行跨国经营的公司，其销售增长是严格意义上的国内公司的两倍，盈利能力也高很多。<sup>[2]</sup>



但是，本章开篇的这个困境同样隐含着这样一条信息，即打破国界有利有弊。在管理一家全球企业时，同样也会面临大量的挑战。管理者必须处理经济的、政治的和文化的差异。新的竞争者可能随时从全球的任何一个角落冒出来。管理者在实施计划、组织、领导和控制的时候，如果没能严密监视全球环境的变化，或是没有考虑到经营场所的具体特征，就可能发现他们很难取得全球市场的成功。在本章中，我们将讨论管理者在全球环境下的管理中必须面对的一些问题。

## 谁是所有者

掌握全球环境特征的一个方法，就是考查一下某些熟悉的产品和公司的所有权最初归属于哪个国家。你可能会惊奇地发现你原以为由美国公司制造的产品其实是外国公司制造的。做做下面这个小测验<sup>14</sup>，然后在本章的结束部分核对你的答案。

1. 是哪个国家的公司拥有本-杰里冰淇淋 (Ben and Jerry's Ice Cream):  
a. 墨西哥      b. 沙特阿拉伯      c. 英国      d. 美国
2. 比克制笔公司 (Bic Pen Company) 是哪个国家的:  
a. 日本      b. 英国      c. 美国      d. 法国
3. 巨能霸 (Powerbar) 高能营养棒是哪国公司的产品:  
a. 巴西      b. 瑞士      c. 美国      d. 德国
4. RCA 电视机是由哪个国家或地区的公司制造的:  
a. 法国      b. 美国      c. 马来西亚      d. 中国台湾
5. 四季宝 (Skippy) 花生酱是哪国公司的产品:  
a. 美国      b. 加拿大      c. 委内瑞拉      d. 英国
6. 高帝华 (Godiva) 巧克力的所有者是哪国的公司:  
a. 美国      b. 瑞士      c. 法国      d. 瑞典
7. 生产凡士林 (Vaseline) 的是哪国公司:  
a. 法国      b. 英国      c. 美国      d. 德国
8. 生产博朗 (Braun) 电动剃须刀的母公司所在国是:  
a. 瑞士      b. 德国      c. 美国      d. 日本
9. 灰狗巴士 (Greyhound Bus Lines) 由哪国公司所有:  
a. 墨西哥      b. 美国      c. 加拿大      d. 法国
10. 汉堡王 (Burger King) 的华堡 (Whopper) 是哪国公司的特色产品:  
a. 英国      b. 美国      c. 墨西哥      d. 挪威

你的得分情况如何? 你知道有多少种我们常用的产品不是由美国公司制造的吗?

为了进一步强调我们在企业国际性方面的观点，请大家看表 4-1。表中列出了部分美国公司，这些公司一半以上的收入都来自国外的公司。正如你所看到的，这些公司代表了相当一部分的产品、市场和行业。

表 4—1

主要收入来源于非美国业务的部分公司

公司	非美国收入占全部收入的百分比 (%)
万宝华公司	77.0
埃克森-美孚公司	71.8
高露洁-棕榄公司	71.6
得州仪器公司	67.8
雅芳公司	65.8
麦当劳公司	61.6
可口可乐公司	61.2
吉列公司	60.1

资料来源: B. Zajac, "Global Giants," *Forbes*, July 24, 2000, pp. 335-338.

## 你持有怎样的全球观

会说三四种语言的德国人、意大利人或是印度尼西亚人并不罕见,许多日本小学生在低年级就开始学习英语,而大部分美国小孩在学校仅学习英语。美国人往往将英语看做惟一的国际性商务用语,因此觉得没有必要学习其他语言。

单一语言主义恰好是一个民族遭受**狭隘主义**(parochialism)恶果的见证之一。也就是说,他们仅仅用自己的视角和观点来看世界。<sup>[9]</sup>具有狭隘偏见的人认识不到人们有着不同的生活和工作方式。狭隘主义已成为许多在全球商业环境中工作的管理者的一大障碍。如果管理者跌入忽视外国文化习俗的陷阱,固执地认为“本国文化就是优于外国文化”,他们将发现难以与那些努力探索外国习俗和市场差异的全球其他管理者和组织进行竞争。但是,这种自私、狭隘的世界观并不是管理者在全球环境中惟一可能持有的管理观念。管理者在看待全球业务时,可能是下列三种观念中的一种:民族中心论(母国取向),多国中心论(东道国取向),全球中心论(全球取向)。<sup>[10]</sup>表4—2总结了每一种全球观点的主要内容。让我们更进一步考察这些观点。

表 4—2

三种全球观念的主要内容

	民族中心论	多国中心论	全球中心论
取向	母国取向	东道国取向	全球取向
优点	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 结构比较简单</li> <li>• 控制比较严密</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 广泛地了解外国市场和工作环境</li> <li>• 东道国政府更多的支持</li> <li>• 鼓舞当地管理者的士气</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 熟悉全球事务的动力</li> <li>• 当地目标和全球目标的平衡</li> <li>• 选用最优秀的人才和最佳工作方式,而不受国籍之限</li> </ul>
缺陷	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理比较无效</li> <li>• 缺乏灵活性</li> <li>• 社会和政治力量的强烈反对</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 重复性工作</li> <li>• 低效率</li> <li>• 因过于关注当地传统而难以维护全球目标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 很难实现</li> <li>• 管理者必须同时具备当地知识和全球知识</li> </ul>

**民族中心论** (ethnocentric attitude) 是一种狭隘的观念, 认为母国 (公司总部所在国) 的工作方式和惯例是最好的。持民族中心论的管理者认为, 外国国民不像本国国民那样具备制定最优经营决策所必需的技能、专业技术、知识或经验。他们不放心让外国雇员掌握关键的决策权和技术。

**多国中心论** (polycentric attitude) 这种观点认为, 东道国 (组织在母国之外经营业务的国家) 的管理人员知道经营业务的最佳工作方式和惯例。持多国中心论的管理者认为, 国外的每一个运营单位都是不同的, 也是难以了解的。因而, 这些管理者很可能给予这些国外机构独立经营的权利, 并由外国雇员掌握决策权。

最后一种管理人员可能持有的全球观点是**全球中心论** (geocentric attitude), 这种全球取向观点的核心是在世界范围内选用最佳方式和最优秀的人才。持这种观点的管理者认为, 在母国的组织总部和各国工作机构都具有全球观念是很重要的。应不受国际的限制来寻找最佳方式和人选, 从而实现用全球观考虑重大问题和决策。

成功的全球管理需要对民族习俗和管理具有高度的敏感性。在芝加哥的管理惯例或许并不适用于曼谷或柏林。参看表 4—3 的几个文化误区的实例, 如

表 4—3 文化误区的几个实例

- 你在上海工作, 某一天在街上散步的时候, 你碰到一个中国同事。他问你“吃了吗?”你回答说“没有。”于是这个人面带尴尬和不安, 快步离去了。“吃了吗”是一个表达问候的常用语——正如美国人说“嗨, 你好吗?”一样。“今天吃了吗?”或者说“日子过得怎么样?”是中国式的问候方式。
- 一位调到沙特阿拉伯的美国经理成功地从一个沙特制造商那里获得了一份 100 万美元的合同。这位制造商的代表到会时晚了几个小时, 但美方主管认为这无关紧要。当这个美国人后来知道沙特并无遵守此合同的意图时, 他是又惊讶、又沮丧。原来那位代表是为了出席会议迟到之故, 出于礼貌而签订了这份合同。
- 一位美国主管第一次去德国的时候, 应邀到一位最大的客户家里做客。他希望成为一个得体的客人, 于是给女主人送了一束红玫瑰, 一共 12 支。后来, 他才知道在德国, 如果花是偶数则代表坏运气, 而且红玫瑰象征着一种极其浪漫的情意。
- 一位在美国经营的主管, 被秘鲁管理人员认为是冷酷、不值得信任的。因为在面对面的讨论中, 该美国主管总是离得很远。他并不知道, 在秘鲁和其他拉丁语系国家, 人们习惯与谈话的人站得很近。
- “竖起两只大拇指”在中东国家被视为一种很冒犯的手势, 在澳大利亚是很不礼貌的, 在法国则表示“OK”。
- 在土耳其, 如果你和某个人面对面时, 双臂交叉是很不礼貌的。

资料来源: See D. A. Ricks, M. Y. C. Fu and J. S. Arpas, *International Business Blunders* (Columbus, OH: Grid, 1974); A. Bennett, “American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U. S.” *Wall Street Journal*, February 12, 1986, p. 29; C. F. Valentine, “Blunders Abroad,” *Nation's Business*, March 1989, p. 54; R. E. Axtell (ed.), *Do's and Taboos around the World*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1993); B. Pachter, “When in Japan, Don't Cross Your Legs,” *Business Ethics*, March–April 1996, p. 50; and V. Frazee, “Keeping Up on Chinese Culture,” *Global Workforce*, October 1996, pp. 16–17.

果管理者忽视其他国家的价值观和习俗，呆板地将自己的价值观和习俗运用到异国文化，就可能在文化上犯错误。在本章稍后及全书的余下部分，你将会看到，管理的全球观是如何要求抛弃狭隘主义观念并仔细了解各国文化差异的。

#### 小测验

1. 全球经济如何给管理者创造机会和挑战？
2. 什么是狭隘主义？它是如何给管理者制造障碍的？
3. 比较三种看待全球业务的不同观念。

## 理解全球环境

正如我们在第2章中提到的，管理不再受国界的制约。各种规模和类型组织的管理者正面临着管理全球环境的机遇和挑战。全球环境是怎样的呢？管理者必须了解的两个全球环境的重要特征是区域性贸易联盟和不同类型的全球组织。

### ■ 区域性贸易联盟

仅在几年前，国际竞争还被描绘成国家对国家的形式——美国与日本、法国与德国、墨西哥与加拿大。现在，由于产生了区域性贸易和合作协议，全球竞争已经发生了变化。这些协议包括欧盟（EU）、北美自由贸易协定（NAFTA）和东南亚国家联盟（ASEAN）。

**欧盟** 1992年2月签署的《马斯特里赫特条约》（Maastricht Treaty，以条约的签署地荷兰的马斯特里赫特市命名）宣告欧盟（EU）成立。该条约联合了12个国家——比利时、丹麦、法国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、英国和德国——作为一个统一的经济贸易实体。另外3个国家——奥地利、芬兰和瑞典——于1995年加入欧盟（见图4-1）。现有6个国家（波兰、匈牙利、捷克共和国、塞浦路斯、斯洛文尼亚和爱沙尼亚）正就加入欧盟进行谈判，但2003年之前不会通过。<sup>[6]</sup>还有7个国家（土耳其、罗马尼亚、斯洛伐克、保加利亚、拉脱维亚、立陶宛和马耳他）正在考虑开始入盟谈判。欧盟现在的成员国人口超过了3.74亿。<sup>[7]</sup>加上就成员国资格进行谈判的7个国家，可以使欧盟的总人口数超过4.37亿——一个重要的经济能源。

在欧盟成立之前，这些国家中的任何一国都设有边境控制、边境税、边境补贴、国家政策和各自的保护工业。现在，作为一个单一的市场，旅行、雇佣、投资和贸易已经没有国家壁垒了。欧盟于1999年向完全统一迈出了一大步，15个国家中的11个国家加入了EMU——其正式的名称为经济和货币联盟，在这个体制中，各成员国共同使用单一的货币——欧元（euro）。<sup>[8]</sup>2002年





图 4-1 欧盟各国

以后，马克、里拉以及其他成员国的货币将退出流通领域（目前没有加入 EMU 的国家是希腊、瑞典、英国和丹麦）。

这些欧洲国家联盟的主要动因是针对美国和日本的实力，它们需要以此来重新确立自己的经济地位。按照互设壁垒的单个国家的机制运行，欧洲工业不可能实现美国和日本企业的效率。随着欧盟的发展，它可以凭借世界上最富有的一个市场而保持其经济实力。欧洲企业将继续在全球市场上发挥举足轻重的作用。例如，英国的联合利华公司是消费品市场一股不可忽视的力量（回顾“谁是所有者”一节的小测验），德国的戴姆勒-克莱斯勒公司（Daimler-Chrysler AG）是汽车工业强有力的竞争者，而芬兰的诺基亚在无线电技术中居于主导地位。

**北美自由贸易协定 (NAFTA)** 1992 年 8 月 12 日，墨西哥、加拿大和美国政府就北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement, NAFTA）的关键性问题达成一致意见，由此诞生了一个巨大的经济集团。从 1994 年起 NAFTA 正式生效，到 1998 年的时候（进行完全统计的最近的一年），美加贸易额增长了 56%，达到 3 299 亿美元（每天将近 10 亿美元），而美国和墨西哥之间的贸易额也增长了 113%，达到 1 734 亿美元。<sup>[8]</sup> 消除自由贸易壁垒（关税、进口许可证、海关服务费）的最终结果是三国经济实力的增强。

其他拉美国家也正努力加入自由贸易集团。哥伦比亚、墨西哥和委内瑞拉三国政府于 1994 年就消除进口税和关税签署了一项条约，首先迈出了一步。现在，加勒比海地区、南美洲和中美洲的 36 个国家正就美洲自由贸易区

(Free Trade Area of the Americas, FTAA) 的贸易协议进行谈判。<sup>[9]</sup>已经建立起来的另一个自由贸易集团是南锥体共同市场 (Southern Cone Common Market), 或者称为南方共同市场 (Mercosur)<sup>[10]</sup> (见图 4—2)。由于在这一地区建立起新的贸易集团, 我们很可能会看到组织管理方式的变化, 尤其是在这些地区有着重要商业利益的组织。



图 4—2 南方共同市场成员国

资料来源: Based on C. Sims, “Chile Will Enter a Big South American Free-Trade Bloc,” *New York Times*, June 26, 1996, p. C2.

**东南亚国家联盟 (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)**  
ASEAN (简称东盟) 是东南亚 10 国的贸易联盟 (见图 4—3)。在未来几年, 亚洲, 尤其是东南亚地区, 有望成为世界上经济发展最快的地区。东盟也将成为日益重要的区域性经济和政治联盟, 其影响力最终有可能与 NAFTA 和 EU 相抗衡。

全球其他地区也正筹备着建立区域性贸易联盟。例如, 非洲 9 国 (吉布提、埃及、肯尼亚、马达加斯加、马拉维、毛里求斯、苏丹、赞比亚和津巴布韦) 已经成立了一个自由贸易区, 拥有 1.7 亿人口。此外, 这 9 个国家也是东南非 21 国共同市场 (Common Market for Eastern and Southern Africa, COMESA) 的成员国。这些国家承诺在 2004 年以前实现技术性劳动力的自由流动, 2014 年以前实现公民的自由流动, 2025 年以前建立统一的货币。<sup>[11]</sup>





图 4—3 东盟成员国

资料来源：Based on J. McClenahan and T. Clark, "ASEAN at Work," *JW*, May 19, 1997, p. 42.

## ■ 不同类型的全球组织

全球经营由来已久。例如西门子公司 (Siemens)、雷明顿公司 (Remington) 和辛格公司 (Singer)，在 19 世纪末已经将产品销售到许多国家了。福特汽车公司于 1908 年在法国建立了第一个海外销售部门。到 20 世纪 20 年代的时候，其他一些公司，包括菲亚特 (Fiat)、联合利华和英荷皇家壳牌 (Royal Dutch/Shell)，已经实现了多国经营。但**多国公司** (multinational corporation, **MNC**) 成为一种普遍的现象则是在 20 世纪 60 年代中期以后。这些组织——在多个国家中拥有重要的运营单位，但以母国为基地进行管理的组织——在国际贸易中开辟了一条快速增长的途径。由于多国公司的核心在于母国的控制，其特征表现为民族中心论。索尼公司、德意志银行 (Deutsche Bank AG)、埃克森-美孚公司和美林公司都可以看做多国公司。虽然这些公司拥有巨额的全球资产，但是对全公司范围内有着潜在影响的管理决策主要掌握在母国的公司总部。

另一种全球组织称做**跨国公司** (transnational corporation, **TNC**) ——在多个国家拥有重要的运营单位，并在从事经营的所在国分散管理的公司。这种类型的组织并不是复制本国的成功经验来管理国外的运营单位，而往往是在每个国家雇用当地人员来经营，并且根据该国独有的特征制定适当的营销战略。这一类型的全球组织反映了多国中心论。例如，雀巢食品公司——世界上最大的食品公司——就是一家跨国公司。它的总部设在瑞士，其运营单位几乎遍及世界各国，但它的管理者仍然在使公司的产品迎合当地的消费者。雀巢在欧洲地区销售的产品与在美国和拉美市场销售的产品是不一样的。另一个跨国公司的例子是非多利公司 (Frito-Lay) ——百事公司旗下的一家公司，在英国市场推出了多利多薯条 (Dorito chips)，这种产品的口味和口感都不同于美国和

加拿大的产品。许多消费品公司采用跨国公司的形式管理全球企业，原因是它们必须改良产品和服务，以满足当地市场的需求。

由于全球环境日趋一体化，许多著名的大型公司正在消除那些产生人为地理界限的结构划分，从而使管理结构更有效地实现全球化。这种类型的全球组织称为**无国界组织**（borderless organization）。无国界组织采用全球中心论来处理全球业务。例如，IBM 不再以国家为基础划分组织结构，而是组成了 14 个产业集群。百时美施贵宝公司（Bristol-Myers Squibb）改变了消费者业务的经营方式，以更积极地实现国际销售，并创立了一种对全球非处方药品——Bufferin 和 Excedrin——负责的管理方式。此外，西班牙电信（Spain's Telefonica）消除了马德里总部与各地电话公司之间在地理上的结构划分，并将根据诸如互联网服务、移动电话和媒体公司之类的业务范围来组织公司。无国界管理是组织在提高其全球竞争市场上的效率和有效性的一种尝试。<sup>[12]</sup>



#### 小测验

4. 描述上文所述的三个重要的区域性贸易联盟，包括它们的名称及形成原因。
5. 比较多国公司、跨国公司和无国界组织。
6. 各种类型的全球组织分别代表了哪种全球观念？



## 组织如何走向全球化

一个组织如何发育成全球性的组织呢？这要经过图 4—4 所示的三个阶段。每一个相继的阶段要求更多的全球投资，因而也会承担更多的风险。



图 4—4 组织如何走向全球化

阶段 I，管理当局进入国际市场的最初方式仅仅是将产品出口到其他国家——即在国内制造产品，并将产品销往国外。这是走向全球化的被动的第一



步。此外，一个组织最初也可能采用进口产品的方式来走向全球化，也就是说，把海外制造的产品销往国内。出口和进口都只是成为全球企业的萌芽阶段，所涉及的投资和风险都是最小的。大多数组织都是这样开始全球业务的。许多这样的组织，尤其是小企业，继续通过进出口业务的方式实现全球经营。例如，哈利海调味品店（Haribhai's Spice Emporium），南非德班市的一家小企业，将调味品和大米销往整个非洲、欧洲和美国。但是，一些组织已经通过进口或出口建立了一些价值数百万美元的企业，如 Pier 1 专卖店。这家公司进口富有异国情调的产品，并在全球专卖店中进行销售。

阶段Ⅱ，管理当局主动到外国市场销售自己的产品，或在国外工厂制造产品，其投资也因此增加，然而公司仍没有向国外正式派驻人员。在销售方面，通常是定期派遣公司雇员到国外与客户会面，或是雇佣外国的代理商或中间商来代理组织的产品。在制造方面，管理当局则是同外国公司签订合同，制造自己的产品。

阶段Ⅲ，管理当局最为积极地寻求全球市场的一个阶段。如图 4—4 所示，这可以有多种实现形式。**许可证贸易**（licensing）和**特许经营**（franchising）是两种相似的方式，它们都是通过一次性支付或按销售提取一定费用，从而给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。惟一的区别是许可证贸易主要用于制造业组织，而特许经营用于服务业组织。例如，泰国的消费者可以享受到鲍伯的大男孩（Bob's Big Boy）的汉堡，菲律宾人可以享用喜客比萨（Shakey's Pizza）的美食，而马来西亚人也能享受斯乐斯基餐厅（Schlotzky's deli）的三明治——这一切都源于特许经营。此外，安豪泽-布施公司（Anheuser-Busch）给予了加拿大的拉巴特公司（Labatt）、墨西哥的莫德洛公司（Modelo）和日本的麒麟公司（Kirin）酿造和销售百威啤酒的许可证。**战略同盟**（strategic alliance）是一个组织与外国公司建立的伙伴关系，双方在开发新产品或组建生产机构时共享资源和知识。同盟双方共担风险，共享收益。例如，美国的 IBM、日本的东芝和德国的西门子结成伙伴关系以开发新一代的电脑芯片。**合资企业**（joint venture）是一种特殊的战略同盟，即双方为了某个企业目标，一致同意成立一个自主经营、独立的组织。例如，惠普公司在全球范围内与各种供应商组建了大量的合资公司，从而为计算机设备开发出不同的零部件。相对于公司自己独立投资来说，这种伙伴关系为公司的全球竞争提供了一种快速、低成本的方式。最后，在阶段Ⅲ，管理当局可以通过建立**外国子公司**（foreign subsidiary）——自主经营而又独立的生产机构或办事处——在国外直接投资。这一子公司可以按照多国公司（国内控制）、跨国公司（国外控制）或无国界组织（全球控制）的方式进行管理。正如你可能猜测到的一样，这种形式投入的资源是最多的，面临的风险也是最大的。例如，摩托罗拉公司在苏格兰投资 20 亿美元建立了一个半导体制造厂以支持其无线通信业务。

### 管理者坦言

乔斯·卡洛斯·C·德吉亚（Jose Carlos C. DeGuia）

微相商业公司总经理（MicroPhase Enterprise Company），菲律宾马卡蒂市

### 描述你的工作

我是微相商业公司的现任总经理。作为总经理，我要确定公司的发展方向、目标和战略。此外，我要监督公司的日常运营，以确保公司在市场中的竞争力。

### 全球事件是怎样影响你的组织的？

由于美元汇率的不稳定，我们每年的预测和目标是不确定的。价格几乎每周都在上涨。利润在下降，逐渐变得难以接受。此外，比索贬值造成的损失也是在所难免的。

### 今天，管理者要进行有效的管理应当具备何种技能？

今天，一个有效的管理者必须有一个远景，应当接受挑战，而且无论其决策是符合惯例的或是反传统的，都应当足以灵活地对变化作出反应，反应的速度要像快艇一样。

### 你认为对你的组织来说，最具有挑战性的全球事件是什么？

美元汇率的不稳定是一个挑战。此外，对我们的组织来说，在第三世界国家（菲律宾）引进信息技术是很困难的一件事。

## 在全球环境中进行管理

此刻假设你是一位美国经理，你准备到一家全球组织的国外分支机构工作。你知道你的环境将与国内的不同，但二者的差异会达到什么程度呢？你应当注意些什么？

任何一位发觉自己处于一个陌生国家的管理者都面临着新的挑战。在这一节中，我们将考察这些挑战，并对如何作出反应提供一些指导。虽然我们将以一位美国管理者的视角来展开我们的讨论，但是我们的分析框架能为任何在国外环境中经营的管理者使用，不受国籍之限。

### ■ 法律—政治环境

美国的管理者习惯于稳定的法律和政治体系。在这一体系中，变化是缓慢的，法律和政治程序是完善的，选举是定期举行的，即使总统大选后的政党变化也不会引起快速的、根本的改变。由于支配个人和机构行为的法律是稳定的，这就可以进行准确的预测，而其他国家并非都是如此。在全球组织任职的管理者必须熟知他们经营业务的国家所特有的法律体系。

一些国家的政府在相当长的历史时间内都是不稳定的。南美和非洲的一些国家在6年内换了6个不同的政府，而每个政府都有自己的新规则。一届政府的目标可能是让国家的关键工业国有化，而下一届政府的目标则是促进自由企业。这些国家的企业管理者由于政治的不稳定而面对着剧烈变动的高度不确定性。政治干预也是众多亚洲国家现实生活的一个方面。例如，许多大型企业推迟了它们在中国开展业务的时间，其原因是中国政府对这些组织的行为及其行



为方式仍然在施加过多的控制。随着中国消费者力量的增强，中国政府的态度可能会发生变化。

法律—政治环境并非只有不稳定或具有革命性才会引起管理者的注意。事实上，一个国家法律或政治体系与美国的差异才是重要的。管理者如果希望了解他们经营中的约束以及存在的机会，就必须认识这些差异。

### 关于道德的批判性思考

国外的产品标签法往往较为宽松。作为一位美国药品公司的产品经理，你需要对一种新药品的营利能力负责，而这种药品的副作用虽然还不足以致命，但却有可能很严重。在标签上增加这条信息，或者甚至在包装上进行提示，都将在很大程度上增加产品的成本，威胁到利润空间。你将怎么做呢？为什么会这么做？又是什么因素影响你的决策呢？

## 经济环境

全球管理者关注的一些经济因素是仅在一个国家经营的管理者不用担心的。最显著的三个焦点是波动的汇率、通货膨胀率和不同的税收政策。

一个全球公司的利润受本国货币及其经营所在国货币的地位的影响而发生剧烈的变化。一国货币的贬值会严重影响一个公司的利润水平，而外币的地位也能够影响管理者的决策。

世界不同地区的通货膨胀率可能差异很大。例如，1999年末，土耳其的年通货膨胀率已经降到了100%。1999年9月—2000年4月，土耳其里拉对美元的汇率从462 000：1降到了611 000：1！甚至一些更大的、工业化更发达的国家，如巴西和俄罗斯，都曾因通货膨胀率过高而颇为头痛。举例来说，巴西的通货膨胀率曾经一度达到2 700%。通货膨胀率影响到原材料、劳动力及其他资源的支付价格。此外，它也能影响到一个公司产品和服务的价格水平。

最后，不同的税收政策也是全球型管理者的一个主要担忧。一些东道国比该组织母国的约束更多，而有的则宽松一些。仅有一点可以肯定的是，国与国之间的税收规则不尽相同。管理者需要准确地知道他们经营所在国的各种税收规则，从而将企业的全部税收义务减至最少。但是，税收规则并不是管理者惟一希望监控的经济方面的信息。他们同样希望完全掌握我们所说的其他各种经济因素——汇率及通货膨胀率。

### 小测验

7. 描述全球化经营的前两个阶段。
8. 比较全球化经营在第三阶段的各种方式。
9. 在全球管理中，管理者需要了解的法律—政治因素和经济因素分别是什么？

## ■ 文化环境

管理者在全球领域关注的最后一项内容是各国文化的差异。正如我们从第3章了解到的那样,组织有不同的文化;人类学家也一直在告诉我们,国家也有文化。和组织文化一样,民族文化(national culture)是一个国家的居民共有的价值观,这些价值观塑造了他们的行为以及他们看待世界的方式。<sup>[13]</sup>

对于管理者来说,国家文化和组织文化何者更为重要呢?例如,德国的一家IBM机构是更有可能反映德国的民族文化,还是IBM的公司文化呢?研究表明,民族文化对员工的影响要大于组织文化的影响。<sup>[14]</sup>在慕尼黑的一家IBM机构工作的德国雇员,受德国文化的影响将比受IBM文化的影响大。这就意味着,与组织文化对管理实践的影响相比,民族文化更具有影响力。

各国间法律、政治和经济的差异是相当明显的。在美国工作的日本主管或是在日本工作的美国管理者,都能毫不费力地从派驻国的法律或税收政策中获得有关差异的信息。但要获得一个国家文化差异的信息却没那么轻松!主要原因是当地居民很难向外地人解释本国独一无二的文化特征。如果你是土生土长的美国人,你会如何描述美国文化呢?也就是说,美国人具有什么样的特征呢?思考一下,然后对照表4-4所列的各点,看一看你能识别出其中的哪几点?

表 4-4 美国人是什么样的

美国人非常不拘小节。即使人们在年龄或社会地位上有很大的差异,他们一般也不会受到不同的对待。

美国人很直率。他们说话不会拐弯抹角,对一些外国人来说,这可能显得很唐突,甚至被认为是粗鲁的行为。

美国人富于竞争性。一些外国人可能会发现美国人武断或专横。

美国人追求成就。无论是工作还是比赛,他们都喜欢记录成绩。他们注重成功。

美国人是独立的和利己的。他们高度评价自由并相信个人能改变和掌握自己的命运。

美国人是好问者。他们好提问题,甚至向他们刚遇到的生人提很多问题,有些问题似乎毫无意义(过得好吗?)或属于个人隐私(你做的是什工作?)

美国人不喜沉默。在谈话中,他们宁愿谈天气也不愿沉默。

美国人注重守时。他们记录约会日程并按日程计划和时间表生活

美国人讲究整洁。他们常注意洗澡,去掉身上的异味并穿上整洁的衣服

资料来源:Based on M. Ernest (ed.), *Predeparture Orientation Handbook: For Foreign Students and Scholars Planning to Study in the United States* (Washington, DC: U. S. Information Agency, Bureau of Cultural Affairs, 1984), pp. 103-105; A. Bennett, "American Culture Is Often a Puzzle for Foreign Managers in the U. S.," *Wall Street Journal*, February 12, 1986, p. 29; "Don't Think Our Way's the Only Way," *The Pryor Report*, February 1988, p. 9; and B. J. Wattenberg, "The Attitudes behind American Exceptionalism," *U. S. News & World Report*, August 7, 1989, p. 25.

帮助管理者更好地理解民族文化间差异的最有价值的框架是由格尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)提出的。他的研究表明,民族文化对雇员与工作相关的价值观和价值取向有着重大影响。实际上,民族文化比年龄、性别、职



业或在组织中的地位解释了更多的差异。更为重要的是，霍夫斯泰德识别了民族文化的四个维度：（1）个人主义与集体主义；（2）权力差距；（3）不确定性规避；（4）生活的数量与质量。<sup>[10]</sup>我们无法回顾霍夫斯泰德对 40 个国家进行研究后的所有结论，但是我们在表 4—5 中列出了 12 个国家作为例子。

**个人主义与集体主义** 个人主义 (individualism) 是指一种松散结合的社会结构，在这一结构中，人们只关心自己的和直系亲属的利益。这在一个允许个人有相当大自由度的社会中是有可能的。与个人主义相反的是**集体主义 (collectivism)**，它是以一种紧密结合的社会结构为特征。在这一结构中，人们希望群体中的其他人（诸如家庭或一个组织）在他们有困难时帮助并保护他们。集体主义所换来的是成员对团体的绝对忠诚。

表 4—5 霍夫斯泰德文化维度的一些例子

国家	个人主义/集体主义	权力差距	不确定性规避	生活的数量
澳大利亚	个人主义	小	中	强
加拿大	个人主义	中	低	中
英格兰	个人主义	小	中	强
法国	个人主义	大	高	弱
希腊	集体主义	大	高	中
意大利	个人主义	中	高	强
日本	集体主义	中	高	强
墨西哥	集体主义	大	高	强
新加坡	集体主义	大	低	中
瑞典	个人主义	小	低	弱
美国	个人主义	小	低	强
委内瑞拉	集体主义	大	高	强

▪ 弱的生活数量相当于高的生活质量。

资料来源：Based on G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer 1980, pp. 42 - 63.

霍夫斯泰德发现，一个国家的个人主义程度与一国的财富密切相关。像美国、英国和荷兰等富裕国家，人们表现出强烈的个人主义。像哥伦比亚和巴基斯坦等贫穷的国家，则盛行集体主义。

**权力差距** 人们天生具有不同的身体条件和智力条件，从而产生了财富和权力的差异。社会如何处理这种不平等呢？霍夫斯泰德使用**权力差距 (power distance)** 这一术语作为衡量社会接受机构和组织内权力分配不平等的程度的尺度。一个权力差距大的社会接受组织内权力的巨大差别，员工对权威显示出极大的尊敬。称号、头衔及地位是极其重要的。一些公司发现在权力差距大的国家进行谈判时，所派出的代表应至少与对方头衔对等才行。相反，权力差距小的社会尽可能地淡化不平等。上级仍拥有权威，但员工并不恐惧或敬畏老板。

**不确定性规避** **不确定性规避 (uncertainty avoidance)** 是衡量人们承受风险和非传统行为的程度的文化尺度。我们生活在一个不确定的世界中，未来

在很大程度上是未知的，而且以后这种情况也不会改变。社会以不同的方式对这种不确定性作出反应。一些社会使其成员沉着地接受这种不确定性。在这种社会中，人们或多或少地对风险泰然处之。他们相对来说更能容忍不同于自己的行为 and 意见，因为他们并未感到受到了威胁。霍夫斯泰德将这种社会描述成低不确定性规避的社会。

高不确定性规避的社会特征是人们的高度焦虑，具体表现为神经紧张、高度压力和进取性。在这种文化中，人们感到自己受到了不确定性和模糊性的威胁，因而建立了各种政府机构和社会机构来提供安全并减少风险。这种文化中的组织可能有正式的规则，而人们也很难容忍异常的思想 and 行为。

**生活的数量与质量** 和个人主义与集体主义一样，民族文化的第四个维度也分为两个方面。有的民族文化强调生活的数量 (quantity of life)，其特征表现为过分自信以及追求金钱和物质财富。有的民族文化则强调生活的质量 (quality of life)，这种文化重视人与人之间的关系，并表现出对他人幸福的敏感和关心。

**对美国管理者的指导** 我们从美国这个角度提出参考意见，因此我们将回顾美国在霍夫斯泰德的四个维度中的排序，并思考在国外工作的美国管理者怎样才能利用霍夫斯泰德的研究发现，以此来总结本节的内容。霍夫斯泰德比较了 40 个国家的四个维度后发现，美国文化在所有国家中的个人主义是最强的，权力差距低于平均水平，不确定性规避远远低于平均水平，在生活的数量方面则远远高于平均水平。其结论与世人眼里的美国是一致的。这就是说，美国被视为强调个人主义的道德标准，拥有完全民主的代议制政府，不易感到不确定性的威胁，其资本主义经济强调积极进取和物质主义并对此予以回报的国家。美国管理者最适应的是哪些国家呢？哪些国家可能引发最严重的适应性问题呢？我们需要做的就是根据这四个文化维度找出那些与美国最相似和最不相似的国家。例如，美国表现出强烈的个人主义和较小的权力差距，而英国、澳大利亚、加拿大、荷兰和新西兰也是如此。在这些维度上与美国最不相似的国家是委内瑞拉、哥伦比亚、巴基斯坦、新加坡和菲律宾。美国在不确定性规避上较低，在生活的数量上较高，而爱尔兰、英国、菲律宾、加拿大、新西兰、澳大利亚、印度和南非也表现出相同的模式。在这些维度上与美国相差最大的国家是智利和葡萄牙。以上结果用实证分析证实了我们许多人的猜测——当美国的管理者调往伦敦、多伦多、墨尔本或一个相似的英国城市时，需要作出的调整是最小的。此外，这一结果可以进一步区分出那些可能产生极大的文化冲击（处于一个新的文化时所产生的困惑、迷惘以及剧烈的情感波动的感觉），以及最迫切地需要改变管理风格的国家。



#### 小测验

10. 比较民族文化和组织文化。
11. 描述霍夫斯泰德的四个民族文化的维度。
12. 对霍夫斯泰德四个维度的理解如何才能帮助管理者更有效地在全球环境中进行管理？

## → 是否会由您担任全球性职务

组织如何决定由谁担任全球性职务？通常会基于员工甄选标准来制定决策，而公司在全球运营方面的经验和投入会影响这些标准。表4—6列出了澳大利亚、美国、英国、加拿大、法国、新西兰和亚洲一些全球公司在全球雇员甄选决策中使用的一些具体标准。显然，技术能力对于胜任全球职务具有举足轻重的意义，但是其他技能，如流利的语言、灵活性以及家庭的适应能力同样也很重要。你可以在这个表中发现，技术和人性方面的因素往往都会加以考虑。未兼顾两方面因素的组织可能在委派雇员全球职务时遭遇失败。<sup>[18]</sup>

表4—6 全球雇员甄选标准的重要性排序

	澳大利亚经理人员 N = 47	外派经理人员* N = 52	亚洲的经理人员 N = 15
1. 适应能力	1	1	2
2. 技术能力	2	3	1
3. 配偶及家庭的适应能力	3	2	4
4. 处理人际关系的能力	4	4	3
5. 海外工作的意愿	5	5	5
6. 以往的海外经验	6	7	7
7. 对东道国文化的了解	7	6	6
8. 受教育程度	8	8	8
9. 语言能力	9	9	9
10. 对母国文化的了解	10	10	10

\* 在国外为某一家多国公司工作的美国、英国、加拿大、法国、新西兰或澳大利亚的经理人员。

说明：1=最重要；10=最不重要。

资料来源：R. J. Stone, "Expatriate Selection and Failure," *Human Resource Planning* 14, No. 1 (1991), p. 10. Used with permission.

一旦选择一个雇员作为一个全球管理职位的候选人，就可以根据几项个人的和组织的因素来确定该候选人能否进行有效的调整，以适应这一全球职务（见图4—5）。

如图所示，候选人在出国时主要有两种类型的调整：任职前调整和任职期间调整。任职前的调整期受到诸多因素的影响。首先，候选人在接受全球职务前，对此项工作及所在国家的实际情况有准确的预期是很重要的。候选人的预期会受到就职前培训以及以往在所派往的国家或相似文化中的经验的影响。就职前培训包括那些提供有关文化和工作生活信息的跨文化研讨会或专题讨论会，此项培训有助于候选人更轻松地完成过渡期。此外，对那些曾经接触过所派往国家的文化（或相似的文化）的人来说，要比那些没有任何类似经验的人



更容易进行调整。

组织同样可以采取一些行动使任职前的调整更简单一些。例如，组织应当具有适用于选拔全球雇员的适当的甄选标准和程序。通过慎重地选拔担任全球职务的雇员，组织可以消除大量的过渡问题。

外派人员在到达目的地之后，会出现一段任职适应期，这一适应同样会涉及个人的和组织的因素。个人因素包括下述各方面的个人能力：（1）甚至在压

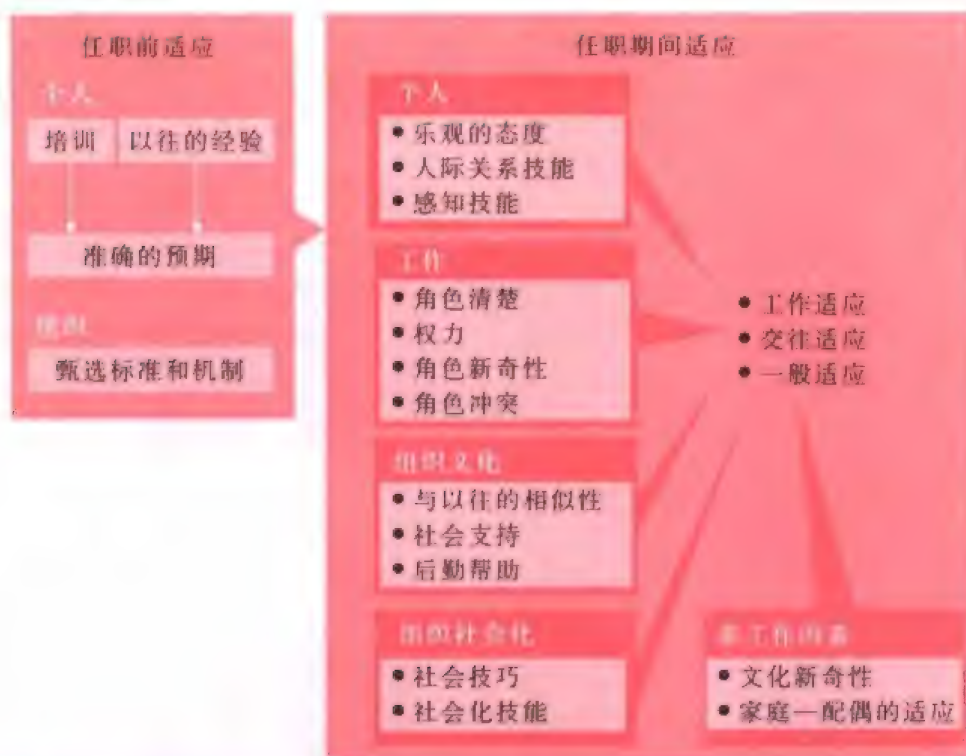


图 4—5 影响全球适应性的因素

资料来源：Adapted from J. S. Black, M. Mendenhall, and G. Oddou, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, April 1991, p. 303.

力重重的新环境中也能保持乐观、积极和创造性的能力；（2）与东道国的同事进行有效沟通的能力；（3）准确地感知和适应东道国文化价值观与准则的能力。

使过渡更简单的组织因素包括外派人员将要从事的工作、组织的文化以及组织社会化的程度。成功适应一个新国家的重要工作因素包括：清楚的工作预期、个人拥有的制定决策的权力、对工作活动的熟悉程度以及存在的角色冲突。如果没有适当地考虑这些工作因素，外派人员可能要经历很长的调整期或是永远无法适应。

成功过渡所必须考虑的组织文化因素包括：组织文化与外派人员曾经接触的文化的相近程度、当前组织文化提供的社会支持，以及组织为使调整更容易而提供的帮助的数量。同样，如果没有适当地考虑这些因素，外派人员可能无法迅速或成功地成为一个创造价值的雇员。

决定候选人能否适应全球职务的另一个因素是他在**组织社会化**（organizational socialization）方面的技能。所谓组织社会化，是指雇员适应组织文化所



经历的过程。如果社会化过程是适当的,而且个人能够很快地学会“当地行为处事的方式”,文化过渡将更加简单。

最后,我们要郑重提醒大家,非工作因素也会影响候选人适应全球职务的成功性。这些因素包括候选人自己如何进行调整,以适应陌生的文化,以及他的家庭和配偶如何适应陌生文化。家庭—配偶的适应是众多问题的一个主要成因。在不同的文化领域生活,一些简单的事情,如购买日常用品、驾车或是看电影都可能出现后勤方面的麻烦,这些情况会给外派人员及其家庭带来压力。文化冲击是事实存在的一种正常反应。研究表明,如果外派人员可以在调整初期度过文化冲击,那么多数人在大约4~6个月之后就会成功而且适应新文化。<sup>[12]</sup>



#### 小测验

13. 公司在决定由谁担任全球职务时可能会采用什么甄选标准?
14. 担任全球职务的员工必须进行哪些类型的任职前调整?
15. 担任全球职务的员工必须进行哪些类型的任职期间调整?

### 管理者对“管理者困境”的回应

**道格拉斯·海德利 (Douglas Heatherly)**

杜邦公司全球运营策划总监,特拉华州威尔明顿市

一个管理者首先要解决的是观念问题。应当与那些曾在亚洲(尤其是在印度尼西亚)工作过的同事会谈,以了解他们对工作和社会习俗的看法;花一些时间前往印度尼西亚了解这个国家及其居民;参加跨文化的专题讨论会以获悉文化的异同;最重要的是,应当关注对企业目标的共同理解,从而让每个人都能够找到对自己有利的一面。

在异国文化中找到你喜欢的东西,从而将注意力集中在这些地方而不是局限于不同之处;找到每一种文化庆祝成功的方式并用于你的联欢会;学习对方的一些语言,这样就可以与人打招呼、用菜单点菜或是通过接线员打电话。最重要的是,应当记住,你不是正在试图让亚洲人采用墨西哥文化,也不是正在采用亚洲文化,而是在寻找一种使公司从投资中获利的工作关系与途径。

**肯尼斯·杜永建 (Kenneth Toh Eng Kian)**

新加坡有线电视节目推广/创意服务部高级经理

对于一个处于冈萨雷斯这种境况的管理者来说,最重要的是保持开放的观念。他的主要目标应当不仅是搭建一个传递关键企业目标的平台,而且是应当获得同事的认同。

为了获得他人的认同,他首先必须认识到自己的偏见,并学会在与其他文化中的人们打交道时摒弃这些偏见。与其注重双方的差异,还不如强调双方文化的共同点——如对音乐、舞蹈和辛辣食品的喜爱——以及共有的职业目标。此外,在交流中保持一种开放的观念,就能够形成跨文化思考问题的洞察力,这是无价的知识,可以帮助他更好地理解国际贸易决策过程所固有的微妙之处。

意见分歧是必然的。但是,如果他能求同存异,从而搭建共同利益和目标的基础平

台，他就更有可能将人们团结在他的周围，以完成当前的任务。

## 本章小结

按本章开始时的学习目标顺序进行总结：

1. 竞争者和市场不再受国界之限。新的竞争者可能会在任何时候，在世界上的任何地方突然出现。世界各国都在开放新的市场。组织如果想取得长期的成功，其管理者必须从全球的角度考虑问题。

2. 三种不同的全球取向分别为：民族中心论、多国中心论和全球中心论。民族中心论是一种狭隘的观念，认为母国的工作方式和惯例是最好的。多国中心论这种观点认为东道国的管理人员知道经营业务的最佳工作方式和惯例。全球中心论是一种全球取向的观点，其核心是在世界范围内选用最佳方式和最优秀的人才。

3. 欧盟（EU）是由 15 个国家组成的贸易联盟，其目标旨在建立统一的关税、统一的工商业政策以及统一的货币。北美自由贸易协定（NAFTA）是美国、墨西哥和加拿大之间的贸易联盟。东南亚国家联盟（ASEAN）是在全球经济增长最快的一个地区建立的 10 国经济联盟。

4. 区域性贸易联盟创造了更强大的经济实体。为了更有效地参与竞争，许多国家加入了这些联盟。例如，加入欧盟的国家是为了与那些经济强国，如美国和日本，进行更富有进取性的竞争。

5. 多国公司（MNC）同时在两个或两个以上的国家拥有重要的运营单位，但主要由母国进行管理。跨国公司（NTC）同样在多个国家拥有重要的运营单位，但在从事经营的所在国（东道国）分散管理。无国界组织是一种打破了人为地理界限的全球型组织。

6. 组织走向全球化往往经历三个阶段：阶段Ⅰ是向国外出口或从国外进口；阶段Ⅱ是雇用外国代理商销售组织的产品或与国外的制造商订立合同来制造组织的产品；阶段Ⅲ在全球业务中的投入是最为积极的，涉及许可证贸易、特许经营、战略同盟、合资企业或外国子公司。

7. 民族文化主要有四个维度，即个人主义与集体主义、权力差距、不确定性规避和生活的数量与质量。个人主义是指一种松散结合的社会结构，在这一结构中，人们只关心自己的和直系亲属的利益。集体主义社会以一种紧密结合的社会结构为特征。在这一结构中，人们希望群体中的其他人在他们有困难时帮助并保护他们。权力差距是衡量社会接受机构和组织内权力分配不平等的程度的尺度。不确定性规避是衡量人们承受风险和非传统行为的程度的尺度。最后，强调生活的数量的文化表征为过分自信和追求金钱和物质财富。强调生活的质量的文化重视人与人之间的关系以及对他人幸福的敏感和关心。

8. 美国文化的特征是：高度个人主义，低于平均水平的权力差距和不确定性规避，以及较高的生活数量。

9. 担任全球职务的管理者面临着两个阶段的调整：出国前以及出国期间

的调整。个人的和组织的因素都会影响一个管理者在何种程度上成功地适应全球职务。

## ➡ 思考题

1. 无国界组织对管理造成的潜在影响是什么？
2. 本章所述的霍夫斯泰德结构框架，能用于指导泰国一家医院或委内瑞拉一个政府机构的管理者吗？试讨论之。
3. 比较组织走向全球化的各种方式的优点和缺陷。
4. 一位从墨西哥调往美国管理一家位于亚利桑那州土桑市（Tucson）的制造工厂的管理者可能遇到哪些挑战？对于一位从美国派往墨西哥瓜达拉哈拉市的管理者来说，是否会遇到相同的挑战？试讨论之。
5. 你认为全球环境已经在哪些方面改变了组织甄选和培训管理者的方式？互联网对此有何影响？试讨论之。

## ■ 登录：基于互联网的练习

你是罗森普瑞纳公司（Ralston Purina）宠物食品市场开发部的经理。由于潜在的市场机会，公司的高层主管正在考虑是否应当大规模地进入墨西哥、芬兰和菲律宾市场。他们需要了解的一项重要信息是那些影响这些国家的区域性贸易联盟的情况。你需要利用互联网调查这些国家是否是这些区域性贸易联盟的成员国。如果他们确实属于某个联盟，那么就要针对每个联盟，用一页纸的篇幅分别制作一份相关的报告。

那些高层主管组成的团队同样需要每个国家具体的经济、政治、法律以及文化方面的相关信息。你将再一次通过互联网分别制作每个国家的相关报告，每份报告都需要一页纸的篇幅。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

移居国外并不容易，不管你曾经迁居多少次，也不管你多么善于接受这种

全新的经历。成功的全球组织能够发现最适合全球职务的候选人，它们的一个方法就是在把员工派往海外机构以前，对员工进行个人评估。组建一个3~5人的小组，每个人分别代表西迈克斯公司（在本章开篇的“管理者困境”中提到的那家公司）的不同部门。这个新近成立的团队——全球职务攻坚小组的职责就是开发西迈克斯公司的全球能力评估表。由于西迈克斯公司正在大规模地拓展全球业务，因而希望确保派往每个国家或地区的候选人都是最优秀的人才。团队的任务就是草拟一份针对雇员个人的全球能力评估表。团队最初拟定的草表应当只涵盖个人的（而不是组织的）标准，篇幅在半页纸到一页纸之间。要做好准备，向西迈克斯公司的高层主管团队——你的同学或导师——陈述你们草拟的表格。

## ■ 案例应用

### 重新振作——为成功而搏击

国家篮球协会（National Basketball Association, NBA）在采用一个精心策划的赛程计划之后，首次以真正全球化的运动联盟形象展现在世人面前。从曾经在国内运动中的徘徊到全球性的商业成功，这一转变反映出NBA对全球环境中的管理有了深刻的理解。20世纪90年代，职业篮球激发了全世界球迷和球员的兴趣，而NBA也从中获利。这时，如果你在中国随便问一个人哪支球队最受欢迎，他的回答很可能是芝加哥公牛队。

联盟希望成为全球娱乐业的领袖，它也具备了成功的资源和能力。但是，在1998—1999赛季，一切都变了。联盟与球员之间令人厌烦的合同谈判迫使其取消了三分之一以上的比赛。停赛让球迷感到失望、恼怒。NBA主席（最高管理者）戴维·斯特恩（David Stern）发现，联盟诸多国际业务的步伐已逐渐停顿下来。接着，NBA最负盛名和最令人敬仰的偶像，迈克尔·乔丹，让联盟雪上加霜。不论是作为一个篮球运动员，还是篮球明星，1999年乔丹的退役带走了联盟的一个关键亮点。NBA突然失去了一连串的好运，转而在命运中苦苦挣扎。但斯特恩并不甘心。

为了解决NBA面临的一系列挑战，斯特恩着手寻找联盟能够提供的东西。联盟拥有的是人们对篮球的熟悉，不仅在国内还是在海外都是如此，以及一些很有天赋的球员（或许到目前为止他们并不是很有名）和人们认可的形象与战绩。如果可以把这些东西开发出来，NBA就可能扭转乾坤。

斯特恩采取的一项行动是扩充全球办公网络。为什么？联盟希望通过人们看得见的方式，重新激起全球篮球爱好者对NBA的热爱。但是，斯特恩并不打算允许外国球队参与比赛。他解释说：“就像摇滚音乐会一样，应该出售很多唱片，偶尔做一次巡回演出。”拉丁美洲似乎是斯特恩在未来发展的目标。联盟在那里做什么呢？它在巴西和阿根廷都成立了办事机构，并在墨西哥为新近签约的超级明星埃德瓦尔多·纳耶拉（Eduardo Najera）进行宣传轰炸。

斯特恩做的另一件事是通过联盟的网站（[www.nba.com](http://www.nba.com)）增强联盟在互联网的形象。NBA网站是不断更新的篮球百宝箱。NBA通过计算机向全世界的球迷推销它的球赛和商品。NBA及其互联网网站同美国网络公司（USA



Network) 达成了一项协议, 在美国网络公司旗下的家庭购物网 (Home Shopping Network) 出售联盟的商品。但是, 一些专家质疑时尚走向是否已经完全从运动服装中转移过来, 而且全球消费者在没有可以支持的“本地”球队时是否想要购买 NBA 的商品。缺乏一个在世界各地都受欢迎的明星, 如迈克尔·乔丹, 球队服装及其他商品的销售令人质疑。

斯特恩采取的另一项行动是在 1999 年投资 1 000 万美元创办并开通了 NBA 网络电视频道, 这是美国运动联盟首次创办电视网络。随着联盟网站的扩张, NBA 网络电视频道作为一个多媒体制作公司, 在 NBA 的演变史中迈出了重大的一步。但是, NBA 提供赛程转播难免会与 NBA 授权的 NBC 网络公司 (NBC Network) 和特纳体育网络公司 (Turner Sports Network) 的电视转播产生竞争, NBA 不得不在这一边缘线上游走。虽然这很难在短时间内对 NBA 的财务状况造成什么冲击, 但是, 从长远来看, 可能性还是很大的。联盟希望通过这项新的投资来定位于促进体育节目的增长。

#### [问题]

1. 你认为 NBA 及其加盟的球队表现出何种全球取向? 解释为什么这种取向已经促成或未曾促成 NBA 在全球获得成功。

2. 对于一支从国外雇用球员的 NBA 球队来说, 哪些法律—政治的、经济的和文化的差异是重要的? 你会如何处理这些差异?

3. 假设你是一支 NBA 球队雇用的星探, 并被派往中国的上海, 为了对你个人及职业作出成功的调整, 你会怎么做?

4. NBA 是否已经在全球环境中做到了有效的和高效率的管理?

资料来源: “Spin Master Stern,” *Latin Trade*, July 2000, p. 32; Information from NBA’s Web page (www.nba.com), March 31, 2000; J. Tagliabue, “Hoop Dreams, Fiscal Realities,” *New York Times*, March 4, 2000, pp. B1 + ; D. Roth, “The NBA’s Next Shot,” *Fortune*, February 21, 2000, pp. 207 - 216; A. Bianco, “Now It’s NBA All the-time TV,” *Business Week*, November 15, 1999, pp. 241 - 242; and D. McGraw and M. Tharp, “Going Out on Top,” *U. S. News and World Report*, January 25, 1999, p. 55.

### ■ “谁所有者”小测验的答案

1. c. 英国

2000 年 4 月, 联合利华公司收购了本 杰里冰淇淋公司。

2. d. 法国

比克制笔公司是比克公司旗下的一家公司。

3. b. 瑞士

瑞士食品业巨头雀巢公司于 2000 年收购了巨能霸公司。

4. a. 法国

RCA 电视机是由法国的汤姆逊多媒体公司制造的。

5. d. 英国

四季宝花生酱是百事福食品公司 (BestFoods) 的产品, 该公司于 2000 年被联合利华公司收购。

6. a. 美国

高帝华巧克力是金宝汤公司 (Campbell Soup Company) 的一项业务。

7. b. 英国

凡士林是联合利华的产品。

8. c. 美国

博朗电动剃须刀是吉列公司 (Gillette) 的一项产品。

9. c. 加拿大

灰狗巴士公司是加拿大莱德洛运输公司 (Laidlaw Industries) 旗下的一家公司。

10. a. 英国

汉堡王是英国迪阿吉奥酒类饮料公司 (Diageo PLC) 旗下的一家公司。

#### [注释]

- [1] M. Wallengren, "Mixing Salsa with Islam," *Latin Trade*, June 2000, pp. 32 - 33; and information from company's Web site (www. cemex.com), June 12, 2000.
- [2] G. Koretz, "Things Go Better with Multinationals-Except Jobs," *Business Week*, May 2, 1994, p. 20.
- [3] The idea for this quiz is adapted from R. M. Hodgetts and F. Luthans, *International Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1994),
- [4] N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed. (Cincinnati: South-Western, 1996).
- [5] P. R. Harris and R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4th ed. (Houston: Gulf Publishing Co., 1996); R. T. Moran, P. R. Harris, and W. G. Stripp, *Developing the Global Organization: Strategies for Human Resource Professionals* (Houston: Gulf Publishing Co., 1993); Y. Wind, S. P. Douglas, and H. V. Perlmutter, "Guidelines for Developing International Marketing Strategies," *Journal of Marketing*, April 1973, pp. 14 - 23; and H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, January-February 1969, pp. 9 - 18.
- [6] E. L. Andrews, "European Union's Tough but Relentless Drive to Expand," *New York Times*, December 20, 1999, p. C22.
- [7] H. Cooper, "The Euro: What You Need to Know," *Wall Street Journal*, January 4, 1999, pp. A5 +.
- [8] J. S. McClenahan, "NAFTA Works," *IW*, January 10, 2000, pp. 5 - 6.
- [9] "NAFTA: Five-Year Anniversary," *Latin Trade*, January 1999, pp. 44 - 45.
- [10] C. Sims, "Chile Will Enter a Big South American Free-Trade Bloc," *New York Times*, June 26, 1996, p. C2.
- [11] T. Purdum, "Africa Zone Created," *Industry Week*, November 20, 2000, p. 12.

- [12] D. A. Aaker, *Developing Business Strategies*, 5th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998); and J. A. Byrne et al., "Borderless Management," *Business Week*, May 23, 1994, pp. 24 - 26.
- [13] See, for example, G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980), pp. 25 - 26; G. Hofstede, *Culture and Organizations: Software of the Mind* (London: McGraw-Hill, 1991); G. Hofstede, "Cultural Constraints in Management Theories," *Academy of Management Executive*, February 1993, pp. 81 - 94; and C. C. Chen, X-P Chen, and J. R. Meindl, "How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism," *Academy of Management Review*, April 1998, pp. 285 - 304.
- [14] G. Hofstede, *Culture's Consequences*; and G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, pp. 75 - 89.
- [15] Hofstede called this last dimension "masculinity versus femininity," but we have changed it because of the strong sexist connotation in his choice of terms.
- [16] C. M. Solomon, "The World Stops Shrinking," *Workforce*, January 2000, pp. 48 - 51; V. Frazee, "Selecting Global Assignees," *Global Workforce*, July 1998, pp. 28 - 30; and C. M. Solomon, "Staff Selection Impacts Global Success," *Personnel Journal* January 1994, p. 42; and R. L. Tung, "Human Resources Planning in Japanese Multinationals: A Model for U. S. Firms?" *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, p. 146.
- [17] J. T. Gullahorn and J. E. Gullahorn, "An Extension of the U-Curve Hypothesis," *Journal of Social Sciences*, January 1963, pp. 34 - 47.

# 5

## 章

# 社会责任与管理道德

- 什么是社会责任
- 社会责任和经济绩效
- 以价值观为基础的管理
- 管理的“绿色化”
- 管理道德
- 最后的思考
- 本章小结
- 思考题



### 三 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 阐述社会责任的古典观和社会经济观。
2. 列举赞成和反对企业承担社会责任的论点。
3. 区分社会义务、社会响应和社会责任。
4. 阐述公司的社会责任和经济效益间的联系。
5. 描述以价值观为基础的管理及其影响组织文化的方式。
6. 阐述管理的“环保”以及组织是如何“迈向环保”的。
7. 区分四种道德观。
8. 识别影响道德行为的因素。
9. 讨论组织改善员工道德行为的各种途径。

### 管理者困境

数字黑帮娱乐公司 (Digital Mafia Entertainment, DME; [www.digitalmafia.com](http://www.digitalmafia.com)), 这样一个名称会令人质疑其对社会责任的承诺。的确, 数字黑帮娱乐交互控股有限公司——戴里恩·达什 (Darien Dash) 的公司的名称——绝对反映不出其所具有的高度的社会责任感。<sup>[1]</sup>

1994 年, 当看到那些大型的有线传播公司无意为市内社区提供数字服务时, 达什创办了 DME 公司。在数字音乐快车公司 (Digital Music Xpress) ——一家通过普通光缆盒提供 CD 级音乐的公司——任销售副总裁期间, 达什屡次提议向市内地区提供此项服务, 但均遭到高层的否决。他因此离开了该公司而创建了 DME。他的使命就是扩展少数族群地区的硬件和软件方面的基础设施。今天, DME 是一家纯粹的互联网服务公司, 基地设在新泽西州的恩格尔伍德克利夫斯。它的业务包括网络设计、电子商务、网站维护等, 并为 HBO 家庭影院频道 (HBO Home Video)、纽约尼克斯队 (the New York Knicks)、卢格兹公司 (Lugz) 和 MSBET 电视台等众多的客户提供广告服务。公司逐渐发展成为一个成熟的信息技术公司, 达什的追求依然如故: “扩展少数族群地区的硬件和软件的基础设施。”但这绝非易事。

虽然在老城区铺设网络是值得称颂的社会目标, 而达什也在坚持不懈, 但这却不能很快地产生收益。和许多新企业一样, DME 最初也没有足够的现金来支付员工工资和发展重要的业务关系。为了支付账单, 达什向其他公司请教如何能够充分发挥多媒体和互联网技术的效益。企业很快在网络开发方面实现了急需的现金流。解决了管理上的燃眉之急之后, 达什开始致力于建设一个以价值观为基础的组织。若是你处在达什的位置, 要建立起为 DME 全体员工所共享的价值观, 你该怎么做?

**你该怎么做?**

帮助你的组织建立起作为管理行动指南的共享的价值观, 这只是管理者在实施计划、组织、领导和控制时所必须面对的各种道德和社会责任问题之一。管理者在处理其业务问题时, 社会因素就可能会影响他们的行动, 事实也的确如此。本章将向你介绍社会责任和管理道德通常所涉及的各种错综复杂的问题。在此讨论这些主题, 有着承前启后的意味。也就是说, 我们将揭示社会责

任和道德是对变化着的环境的响应，它们受着组织文化的影响（第3章）。再者，社会责任和道德均为决策时的重要考虑因素（第9章）。

## ➡ 什么是社会责任

借助于MP3这样的数字格式和纳普斯特（Napster）这样的音乐交换网络服务，互联网技术使得全世界的音乐爱好者只要极少的花费就可以获得和分享他们喜爱的乐曲录音。大型的全球性公司为了降低成本增强竞争力而进入那些人权不受重视的国家，它们辩称这会带来就业并有助于促进当地的经济增长。汽车制造商生产庞大而耗油的运动型车辆，因为有顾客希望得到这类车辆并愿意为之付出高价，但这类车辆有可能会对那些使用较小的节能型汽车的人们造成严重的危害。这些公司具有社会责任感吗？在这种情况下影响管理者决策的因素有哪些？当今的管理者时常面对着需要考虑社会责任的决策，如雇员关系、慈善事业、定价问题、资源保护、产品质量与安全、在侵犯人权的国家开展业务等，这都是一些极为明显的社会责任问题。管理者应当如何进行这些决策呢？首先，让我们考察一下有关社会责任的两种不同观点。

### ■ 有关社会责任的两种相反的观点

没有多少术语会像社会责任这样有着如此之多的不同定义，如“只图盈利”、“超越盈利”、“自愿性活动”、“对更大的社会系统的关心”以及“社会响应”等。<sup>[1]</sup>大多数观点都偏于极端。一端是古典的或纯粹经济学的观点，认为管理当局惟一的社会责任便是利润最大化；另一端则是社会经济学的立场，主张管理当局的责任远不止于创造利润，还包括保护和增进社会福利。

**古典观点** 古典观点（classical view）主张管理当局惟一的社会责任就是利润最大化。这一观点的最直率的支持者是经济学家和诺贝尔殊荣的获得者米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）。<sup>[2]</sup>他认为管理者的主要责任就是从股东（公司真正的所有者）的最佳利益出发来从事经营活动。这些利益是什么呢？弗里德曼认为股东只关心一件事，这就是财务方面的回报。他还主张不管何时当管理者自作主张将组织资源用于“社会利益”时，都是在增加经营成本。这些成本只能要么通过高价转嫁给消费者，要么降低股息回报由股东所吸收。必须指出，弗里德曼并不是说组织不应当承担社会责任，他支持组织承担社会责任，但这种责任仅限于为股东实现组织利润的最大化。

**社会经济学观点** 社会经济学观点（socioeconomic view）认为管理当局的社会责任不只是创造利润，还包括保护和增进社会福利。这一立场是基于社会对企业的期望已经发生了变化这样一种信念。公司并非只是对股东负责的独立实体。它们还要对社会负责，社会通过各种法律法规认可了公司的建立，并通过购买产品和服务对其提供支持。此外，社会经济观的支持者认为，企业组织不仅仅是经济机构。社会接受甚至鼓励企业参与社会的、政治的和法律的事务。例如，他们认为雅芳公司是具有社会责任感的，该公司发起了乳腺癌防治

运动 (Breast Cancer Awareness Crusade), 让妇女, 尤其是那些难以获得医疗护理和治疗的妇女, 接受更多的乳腺癌教育并为她们提供早期检查服务。<sup>[5]</sup> 他们也会认为巴西的化妆品制造商娜透拉化妆品公司 (Natura Cosméticos SA) 在圣保罗的公立小学推行改善儿童读写和判断技能的教育计划, 也是在承担社会责任。<sup>[6]</sup> 为什么呢? 因为管理者们通过这些计划保护和增进了社会福利。世界上越来越多的组织开始重视它们的社会责任。实际上, 对企业所有者的一项调查表明, 当开展社会责任方面的活动会有损利润时, 有 68% 的回答者表示他们仍会继续这些活动。<sup>[6]</sup>

## ■ 赞成和反对社会责任的争论

考察有关赞成和反对企业承担社会责任的争论, 是理解社会责任对于影响管理者在计划、组织、领导和控制的决策中所起的作用的另一途径。赞成和反对企业承担社会责任的具体争论有哪些呢? 表 5—1 列出了已提出的一些主要观点。<sup>[7]</sup>

表 5—1

赞成和反对社会责任的争论

赞成的观点	反对的观点
<b>公众期望</b> 公众的意见现在支持企业同时追逐经济的和社会的目标	<b>违反利润最大化原则</b> 企业只有在追求其经济利益时, 才是在承担社会责任
<b>长期利润</b> 具有社会责任感的公司趋向于取得更稳固的长期利润	<b>淡化使命</b> 追求社会目标淡化了企业的基本使命, 即经济的生产率
<b>道德义务</b> 企业应当承担社会责任, 因为负责任的行为才是所要做的正确的事情	<b>成本</b> 许多社会责任活动都不能够补偿其成本, 必须有人为此买单
<b>公众形象</b> 公司通过追求社会目标可以树立良好的公众形象	<b>权力过大</b> 企业已经拥有了大量的权力, 追逐社会目标将会使它们的权力更大
<b>更好的环境</b> 企业的参与有助于解决社会难题	<b>缺乏技能</b> 企业领导者缺乏处理社会问题的必要技能
<b>减少政府管制</b> 企业社会责任感的加强会导致较少的政府管制	<b>缺乏明确的责任</b> 企业与社会性行动之间没有直接的联系
<b>责任与权力的平衡</b> 企业拥有大量的权力, 这就要求相应的责任来加以平衡	
<b>股东利益</b> 从长期来看, 具有社会责任感将提高企业的股票价格	
<b>资源占有</b> 企业拥有支持公共项目和慈善事业的资源	
<b>预防胜于治疗</b> 企业应在社会问题变得十分严重之前采取措施, 以免付出更大的补救代价	



企业应当承担多少以及何种类型的社会责任一直是一个引起关注和争论的热点问题。现在或许正是理清社会责任这一术语的确切含义的适当时机。

## ■ 从义务到响应

我们把**社会责任** (social responsibility) 定义为企业追求有利于社会的长远目标的一种义务, 它超越了法律和经济所要求的义务。注意这一定义主张一个组织要遵守法律, 并追求经济利益。<sup>[8]</sup> 我们的前提是, 所有的企业, 无论是否被认为具有社会责任感, 均需遵守社会颁布的所有相关法律。同时还应注意这一定义将企业看做是一种道德的行为者。在为社会作出贡献的过程中, 企业必须明辨是非。

将社会责任与社会义务和社会响应这两个相似的概念加以比较, 将会使我们更好地理解这一概念。<sup>9</sup> 如图 5-1 所示, **社会义务** (social obligation) 是指一个企业承担其经济的和法律的责任的义务。这是法律所要求的最低程度。若只是以社会义务作为对自己的要求, 那么企业在追求社会目标时将仅限于有利于其经济目标的程度。这种做法是以社会责任的古典观点为基础的, 亦即企业认为自己惟一的社会责任就是对股东的责任。与社会义务相对照, 社会责任和社会响应均超越了只是符合基本的经济的和法律的标准限度。



图 5-1 社会参与的程度

社会责任加入了一种道德的要求, 促使人们从事使社会变得更美好的事情, 而不做那些有损于社会的事情。一个具有社会责任感的组织从事有助于改善社会的事情, 绝不只限于法律要求必须做的或经济上有利的东西, 它之所以如此做是因为这些事情是应做的、正确的或是合乎道德的。如表 5-2 所示, 社会责任要求企业明辨是非, 决策合乎道德标准, 经营活动合乎道德规范。一个具有社会责任感的组织做正确的事情, 因为它自觉有责任这样做。另一方面, **社会响应** (social responsiveness) 是指一个企业适应变化的社会状况的能力。社会响应的观点强调管理者针对其从事的社会行动作出实际的决策。<sup>[10]</sup> 一个具有社会响应能力的组织之所以采取某种行为方式是因为它希望满足某种普遍的社会需要。社会响应是由**社会准则** (social norms) 所引导的。社会准则的价值在于它们能为管理者提供有意义的决策指南。以下的例子会有助于更加明确地对社会责任和社会响应加以区分:

例如, 假设某公司生产多种产品, 该公司宣称要生产具有合理的安全性的产品来表明其对于社会责任的态度。类似地, 该公司每当生产出不安全的产品都会作出即刻的响应, 一旦发现产品不安全就会立即从市场上召回。那么, 因安全隐患而有 10 次产品召回之后, 它还能够被认为是一家



具有社会责任感的公司吗？还能够被认为具有社会响应能力吗？对这两个问题的可能答案是，前者为“否”，后者为“是”。<sup>[11]</sup>

表 5—2 社会责任与社会响应

	社会责任	社会响应
主要考虑	道德的	实际的
焦    点	结果	手段
强    调	义务	响应
决策框架	长期	中、短期

资料来源：Adapted from S. L. Wartick and P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, October 1985, p. 766.

即使该公司宣称其对于生产安全产品的责任，但此前连续生产不安全产品的决策也会被公众视为没有社会责任感。也就是说，它没有做正确的、合乎道德的事情。但是，从市场上迅速撤回不安全产品的行动显示了其社会响应能力，因为它在回应公众的要求。

在美国，当一个公司达到联邦政府设定的污染控制标准，或在晋升决策中不歧视那些 40 多岁的雇员时，它只是履行了其社会义务。因为这些都是法律的规定。可是，如果公司在工作场所为雇员提供了儿童照看设施，采用 100% 的可回收纸张来包装产品，或是宣称绝不购买、加工或销售任何其减少将会危及海豚的鱼类，则可以说该公司具有社会响应的能力。为什么呢？因为双职工、环境学家和消费者要求企业采取这样的行动。

社会响应的拥护者们相信这一概念用实际行动取代了哲学空谈。他们将之视为比社会责任更具体更可行的目标。<sup>[12]</sup>具有社会响应力的组织的管理者，不去琢磨长远来看什么对社会有益，而是去识别主流的社会准则并改变其社会参与的方式，从而对变化的社会状况作出反应。例如，爱护环境看来是当今的一项重要重要的社会准则，许多公司正在努力承担起对于环境的责任。澳大利亚的 Alcoa 公司开发了废旧铝罐回收利用的新技术，其他的组织也在处理另外一些普遍性的社会问题。例如，一些大型媒体公司正在致力于改善人们的读写能力，这些公司如 Prentice Hall、McGraw-Hill、《纽约时报》以及《华盛顿邮报》等。还有些公司，如锐步、马特尔等，正在采取措施面对其海外工厂的人权问题。这些都是当今的社会响应活动的例子。

### 小测验

1. 比较社会责任的古典观点和社会经济学观点。
2. 赞成和反对企业承担社会责任的主张分别是什么？
3. 区分社会义务、社会响应和社会责任的不同。

## ➡ 社会责任和经济绩效

在这一节中，我们尝试回答这样的问题：社会责任活动会降低一个公司的经济绩效吗？大量的研究已经探讨了这一问题。<sup>[1]</sup>它们发现了什么呢？

多数研究表明社会参与和经济绩效之间是正相关的。例如，一项研究发现企业的社会绩效与过去的和将来的财务绩效呈正相关的关系。<sup>[2]</sup>但是，我们在这些结果中提炼任何让人信服的假设时都应当谨慎，因为存在着某些与衡量“社会责任”与“经济绩效”有关的方法论问题。<sup>[3]</sup>大多数方法是通过分析年度报表内容，引证公司文档中有关社会活动的描述，或者采用公众感觉的“声誉”指数来确认企业的社会绩效。这些标准作为可靠的社会责任尺度显然是有欠缺的。尽管经济绩效尺度（如净收入、权益收益率或每股价格）更为客观，但它们通常仅用于短期的经济绩效。社会责任对企业利润的冲击——积极的或消极的——要多年后方能见效。若存在着时间的滞后，短期财务指标便不可能得出有效的结果。而且这里还有一个因果关系的问题。例如，如果有证据表明社会参与和经济绩效是正相关的，这也许并不意味着社会参与产生了更高的经济效益。也可能正相反，就是说，它可能表明正是高利润才使得企业能够参与社会活动。<sup>[4]</sup>我们不应忽视这些方法论上的“因果关系”。实际上，一项研究发现，如果这些研究中不完善的实证分析“正确”的话，那么社会责任对公司财务绩效的影响是中性的。<sup>[5]</sup>

考察社会责任与经济绩效问题的另一途径是评估具有社会意识的共同证券基金。这些基金通常利用了某种类型的社会屏障筛选（social screening），即在投资决策中应用社会标准。例如，这些基金不会投资于与酒类、赌博、烟草、核能、武器、价格管制、诈骗有关的公司。这些共同基金为个人投资者支持那些具有社会责任感的公司提供了一个途径。在过去5年中，多数共同基金（股票基金、债券基金和货币市场基金）的业绩超过了市场平均水平。<sup>[6]</sup>但是，由于多数共同基金投资于技术公司（这些公司往往能够达到社会屏障筛选的要求），它们在股市的震荡中必然是易受创的。

由此我们可以得出什么结论呢？其中最有意义的结论是，没有足够的证据表明，一个公司的社会责任行动明显降低了其长期经济绩效。如果政治和社会压力迫使企业承担社会责任，这就意味着管理者在实施计划、组织、领导和控制时必须考虑社会目标。

## ➡ 以价值观为基础的管理

以价值观为基础的管理（values based management）是管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。一个组织的价值观反映了组织赞同什么以及信奉什么。正如我们在第3章中讨论的，共享的组织价值观构成了组织

文化并影响着组织的运营方式和员工的行为方式。<sup>[19]</sup>例如，户外运动服饰和器材制造商巴塔哥尼亚公司在环境保护方面不遗余力，它在环境方面的坚定承诺从产品设计到市场营销到运输，在其中的每一个领域都在影响员工的工作行为和决策。此外，巴塔哥尼亚公司提取 10% 的利润来支持环境事业，并就环境问题对顾客和供应商进行积极的教育。公司贯彻、实践着自己的价值观。对于任何坚信并实施以价值观为基础的管理的公司来说，共享的企业价值观发挥了很大的作用。

## ■ 共享价值观的作用

组织成员共享的价值观至少可以发挥四种主要作用（见图 5—2）。共享价值观的第一个作用是，为管理决策和行动充当指路牌。<sup>[20]</sup>例如，Tom's of Maine 公司是一家纯天然护肤品的生产商，该公司的《信念宣言》（Statement of Beliefs）指导着管理者计划、组织、领导和控制组织的活动。公司八大信念之一写道，“我们相信不同的人给团队带来不同的才能和观点，而一个强大的团队赖以建立的基础正是各种各样的才能。”<sup>[21]</sup>这一陈述向管理者表达了多样化的价值——观点的多样化、能力的多样化——并为管理员工团队提供了指导。公司的另一信念写道，“我们推崇安全、有效、由天然原料制成的产品。”可以想像这一陈述将会如何影响并指导公司管理者的工作。

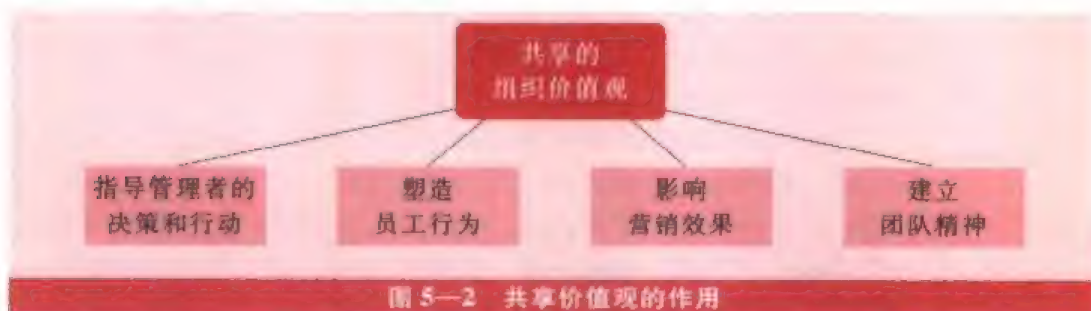


图 5—2 共享价值观的作用

共享价值观的另一个作用体现为对员工行为的塑造以及沟通组织对其成员的期望。例如，赫尔曼·米勒公司（Herman Miller），一家生产办公、家用、医用类家具的企业，它的员工在设计、生产和运输家具时都实践着公司的价值观，无论他们是在世界的哪个角落。公司的价值观是什么呢？是对创新和无人媲美的质量、员工参与管理和环境保护的承诺。<sup>[22]</sup>

共享的公司价值观同样影响着市场营销的成效。例如，前文提到的雅芳公司承诺向女性提供有关乳腺癌的教育。该公司就什么是女性最为关心的健康问题进行了调查，答案是乳腺癌。这导致了公司对于这一教育计划的支持。雅芳对女性健康的承诺是如何影响其营销成效的呢？公司在全球超过 50 万的销售人员通过在其销售点发放小册子来向女性提供这种疾病的知识。乳腺癌防治运动的负责人说，“雅芳销售代表在诸如乳腺癌防治运动这样的重要活动中的互动活动，无疑会改善顾客关系并促进销售。”雅芳找到了一种途径，这种途径将其业务与重要的社会问题相联系，并同时改善了其营销成效。

最后，共享价值观是在组织中建立团队精神的一种途径。<sup>[23]</sup>当雇员接受了所陈述的公司价值观时，他们会对自己的工作作出更投入的个人承诺并且感到



有义务为自己的行动负责。因为共享价值观影响着工作的方法，雇员会更热情地按照团队方式协作，从而支持他们坚信的价值观。在一些公司中，如 Tom's of Maine 公司、雅芳公司、赫尔曼·米勒公司，以及其他为数众多的公司，雇员清楚公司对他们工作的期望是什么。他们运用公司共享价值观来塑造他们工作的方式。但是组织怎样才能发展起一套共享价值观呢？

## 7 关于道德的批判性思考

在努力（或者至少看起来努力）承担社会责任时，很多组织捐钱给慈善事业。而且，很多组织要求它们的雇员个人捐款给慈善事业。假设你是一个工作团队的管理者，并且你知道有几名你的雇员出于各种个人困难和财务困难无法即刻支付捐款，而你的上级已经告诉你，公司的 CEO 会检查个人捐款者的名单，看看谁“支持这些非常重要的事业”，而谁没有。你会怎么做？你认为个人和组织对慈善事业的贡献应符合哪些道德原则？

## ■ 建立共享价值观

任何运用以价值观为基础的管理的公司都会对你说，建立公司的共享价值观不是件容易的事。在 Tom's of Maine 公司，每一个人都参与了建立的过程。所有的雇员以 4~6 人为一组，努力思考如何定义“我们是谁”以及“我们是做什么的”。但是，该公司的雇员建立公司共享价值观的努力并不止于此。他们清楚他们必须去实践这些自己亲自参与建立的价值观。他们懂得这些共享的价值观确实很重要。他们开始意识到他们是一种独一无二的公司文化的一部分，这种文化中的价值观塑造着企业的战略。<sup>[24]</sup>

《财富》在对 1 000 家公司的调查中发现，95% 的被调查者坚信在今后的几年中，他们必须采用更具有社会责任感的企业的行为以维持他们的竞争优势。<sup>[25]</sup> 让雇员接受一套强调正确做事的核心价值观，必须发挥强有力的公司领导力。管理者有责任塑造组织以使其价值观、准则和理想能够强烈地吸引员工。表 5—3 列出了制定一份良好的公司价值观陈述的一些具体建议。

表 5—3 制定一份良好的公司价值观陈述的建议

1. 公司全员参与
2. 允许各部门或单位适当调整价值观
3. 预期并接受雇员的抵制
4. 保持陈述简明扼要
5. 避免琐碎的陈述
6. 不涉及宗教问题
7. 提出质疑
8. 身体力行

资料来源：Based on A. Farnham, "State Your Values; Hold the Hot Air," *Fortune*, April 19, 1993, pp. 117-124.



那些贯彻和实践基于价值观的管理的公司，对于自身在社会责任和社会响应方面的承诺有着广阔的视野。其中一个正在为许多管理者意识到其同样重要性的价值观是与组织和个人的环境责任相关的。这种管理的“绿色化”是我们接下来将要探讨的。



#### 小测验

4. 在研究中有关一个组织的社会参与与其经济绩效的关系方面有什么发现？
5. 以价值观为基础的管理是如何与社会责任和社会响应的概念相联系的？
6. 共享的价值观目的何在？应该如何建立共享价值观？

## ➡ 管理的“绿色化”

直到 20 世纪 60 年代，仍极少有人（和组织）关心他们的决策和行动对环境造成的后果。<sup>[26]</sup>虽然一些群体——主要是塞拉俱乐部（Sierra Club）和其他更小的环境活动家组织——关注于土地及自然资源的保护，但当时你能看到的惟一流行的保护环境的言论就是四处张贴的“请勿乱扔纸屑杂物”的标语。大量触目惊心的生态问题和环境危害（埃克森·瓦尔迪兹号油轮漏油事件、日本的汞中毒事件以及三哩岛和切尔诺贝利核电厂事故）掀起了个人、团体和组织环境保护主义的浪潮。管理者开始逐步面临更多有关组织对自然环境的冲击的问题。我们将这种对组织决策和活动与组织对自然环境影响之间存在的紧密联系的意识称做管理的绿色化（greening of management）。让我们考察管理者在走向绿色的过程中必须处理的一些问题。

### ■ 全球环境问题

当管理者更多地参与自然环境保护时必须处理的一个绿色问题就是，认识关键的全球环境问题以及这些问题是如何变化的。列出全球环境问题需要很长的篇幅。其中一些比较严重的问题包括自然资源的枯竭、全球变暖、污染（空气、水和土地）、工业事故以及有毒废弃物。这些问题是如何产生的呢？发达国家（经济强国）在过去半个世纪中的工业活动应承担大部分的责任。<sup>[27]</sup>各种报告表明，富裕国家在全球能源和资源消耗中占到的比例超过了 75%，并制造了大多数的工业废弃物、有毒废弃物和生活废弃物。<sup>[28]</sup>一个同样令人担忧的情况是，随着全球人口不断增长以及新兴国家更多地采用市场导向并富裕起来，全球环境问题可能会恶化。<sup>[29]</sup>但是，世界上许多组织，无论是大型的还是小型的，已经欣然承担了尊重并保护自然环境的责任。组织在处理全球环境问题方面可以发挥什么作用呢？也就是说，这些组织如何才能走向绿色呢？

## ■ 组织如何走向绿色

管理者和组织在保护自然环境方面可以有许多作为。<sup>[30]</sup>一些组织所做的仅限于法律要求的范围（也就是说，它们实现了社会义务），另一些组织已经根本改变了它们经营业务的方式。例如，3M 公司首先提出了 3P 计划，即污染防治投资（Pollution Prevention Pays），并成为减少废弃物活动中的先驱。Hangers Cleaners 公司在洗衣过程中采用无污染的流程。惠而浦公司在家电行业的一项竞赛中胜出，并因其开发的高效无氟（CFC）冰箱获得了 3 000 万美元的奖金（CFC 是含氯氟烃（chlorofluorocarbon）的缩写，这种物质与地球臭氧层的破坏有关）。杜邦、施乐和 IBM 公司已在环境计划中关注于污染防治，而不仅仅是污染治理。此外，还有大量其他全球组织善待环境行动的实例。这些例子虽然生动有趣，但是确实没有告诉我们太多关于组织如何走向绿色的内容。识别组织承担环境责任角色的一个方法是通过绿色系中的不同色度来描述组织可能采用的不同方式。<sup>[31]</sup>这些色度分别是什么呢？

图 5-3 描述了组织在环境问题上可能采用的四种方式。第一种方式仅仅是实现法律的要求：法律方式。在这种方式中，组织表现出极少的环境敏感性。它们愿意遵守法律法规以及规章制度，也没有卷入法律诉讼，它们甚至可能尝试利用法律保护自身的利益，但是，它们的绿色进程也就到此为止了。例如，许多耐用品制造商和炼油公司采用的就是法律方式，它们遵守相关的法律法规，但是不会采取进一步的行动。这种方式恰好是对社会义务的描述：这些组织仅仅遵循它们在污染防治和环境保护方面的法律义务。随着组织更多地认识到环境问题并对此更为敏感，就可能采用市场方式。在这种方式中，组织对顾客的环境偏好作出响应。顾客无论需求何种善待环境的产品，组织都会提供。例如，杜邦公司开发了一种新型的除草剂，这种产品已经帮助全世界的农场主每年减少超过 4 500 万磅的化学药品。通过开发这种产品，杜邦公司对那些希望在农作物上使用最少的化学药品的顾客（农场主）的需求作出了反应。在下一方式，即利益相关者方式中，组织选择对利益相关者的多种需求作出反应。我们在前几章中已经了解到利益相关者是组织外部环境中受组织决策和行动影响的任何相关群体。在利益相关者方式中，绿色组织的工作将会满足诸如雇员、供应商或社区等群体在环境方面的需求。例如，康柏计算机公司（Compaq Computer Corporation）制定了最大程度降低有害辐射、循环利用以及减少废弃物和能源消耗的公司计划，从而对其各种利益相关者的需求作出响

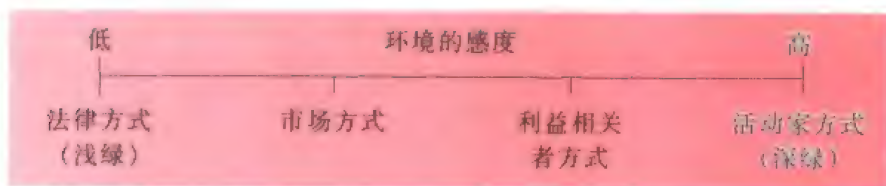


图 5-3 走向绿色的方式

资料来源：Based on R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (New York: Oxford University Press, 1995).

应。市场方式和利益相关者方式正好是对社会响应的描述。最后，如果一个组织追求的是活动家（也称做深绿色）方式，那么该组织就是在寻求尊重和保护地球及其自然资源的途径。例如，易通维公司（Ecover），比利时一家采用天然香皂和可再生原料生产清洁用品的公司，经营的就是一家接近零辐射的工厂。这家工厂可以说是考虑到环境因素的一个工程奇迹。活动家方式表现出最高的环境敏感度，也恰如其分地描述了社会责任。

## ■ 社会责任综述

如果我们思考一下管理者是对谁负责的，就可以更容易地理解社会责任的关键问题。古典主义者可能会说，只有股东或所有者才是他们理当关心的人；革新主义者可能会认为，管理者应对任何受组织决策和行动影响的群体即利益相关者负责。<sup>[1]</sup>

图 5—4 描绘了组织社会责任扩展的一个四阶段模型。<sup>[2]</sup> 作为一个管理者，在追求社会目标方面，你所做的一切取决于你认为对其负有责任的人，即利益相关者。处于阶段 1 的管理者，将努力通过成本最小化和利润最大化来提高股东的利益。虽然必须遵守所有的法律法规，但是阶段 1 的管理者并未感到有义务满足其他的社会需要。这与弗里德曼的社会责任古典观是一致的。在阶段 2，管理者将承认他们对雇员的责任，并集中注意力于人力资源管理，因为他们希望招聘、保留和激励优秀的员工。阶段 2 的管理者将改善工作条件、扩大雇员权力、增加工作保障等。

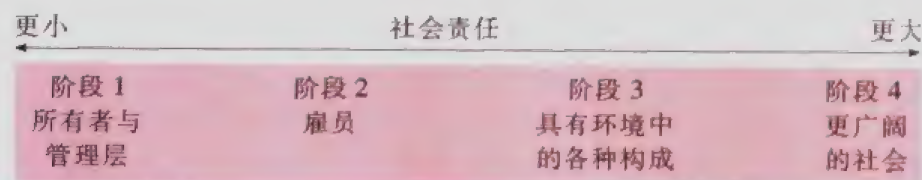


图 5—4 管理者对谁负责

在阶段 3，管理者将社会责任扩展到具体环境中的其他利益相关者，即顾客和供应商。阶段 3 的管理者的社会责任目标包括公平的价格、高质量的产品和服务、安全的产品、良好的供应商关系以及类似的举措。他们的哲学就是，只有通过满足具体环境中其他各种构成的需要，才能实现他们对股东的责任。

最后，阶段 4 同社会责任的严格意义上的社会经济定义一致。在这一阶段，管理者感到他们对社会整体都负有责任。他们经营的事业被看做公众财产，他们对提高公众利益负有责任。承担这样的责任意味着管理者积极促进社会公正、保护环境、支持社会活动和文化活动。即使这样的活动对利润产生消极的影响，他们的态度也不改变。例如，我们此前提到的 Tom's of Maine 公司的汤姆·查贝尔（Tom Chappell）就可以称做是阶段 4 的管理者。

每前进一个阶段都意味着管理者自主裁量程度的提高。当沿着图 5—4 的连续谱向右端移动时，管理者们必须作出更多的判断。例如，一件产品什么时候对社会有害？能认为菲利普·莫里斯公司销售卡夫奶酪是做“正确”的事，而销售香烟就是“错误”的吗？或者说生产一种脂肪和钠的含量很高的产品也

是错的吗？公共事业部门运行核能工厂是对社会不负责任吗？一家公司出售经过基因改造的农产品，即使这种产品具有更强的抗病性，也是错误的吗？这些都是管理者必须作出的社会责任的判断。

这里没有简单的非此即彼的对错之分，来帮助管理者进行社会责任决策。显然，管理者有遵守他们所在国家和地区的法律和创造利润的基本责任，不能实现这两个目标将威胁组织的生存。但是，除此之外，管理者要识别他们认为对其负有责任的人们。通过关注利益相关者及其对组织的期望，管理者能够减少他们忽视关键问题的可能性，也能够作出更有责任的选择。



#### 小测验

7. 管理的绿色化是什么？为什么这一点很重要？
8. 描述组织如何才能走向绿色。
9. 阐述利益相关者在社会责任的四个阶段分别扮演的角色。



## 管理道德

一个推销员贿赂一位采购代理人以诱使其购买是道德的吗？如果这笔贿赂款是出自推销员自己的销售佣金会有什么区别吗？有人将公司的汽车作为私用道德吗？将公司的电子邮件用作私人联系又怎么样呢？

**道德** (ethics) 是指规定行为是非的规则和原则。<sup>[1]</sup> 在这一节中，我们将考察管理决策的道德维度。管理者制定的许多决策要求他们考虑谁会受到其结果和过程的影响。<sup>[2]</sup> 为了更好地理解管理道德所涉及的复杂问题，我们将考察四种不同的道德观，并考察那些影响管理者道德的因素。此外，我们将就组织在改善雇员的道德行为方面能做什么提出一些建议。

### 四种道德观

有关企业道德的四种观点包括功利观、权利观、公正理论观和社会契约整合理论。<sup>[3]</sup> **道德的功利观** (utilitarian view of ethics) 是指完全按照结果或后果制定道德决策。功利理论通过考察如何为绝大多数人提供最大的利益这种量化的方法来制定道德决策。按照功利观点，一个管理者或许认为，解雇 20% 的员工是合理的，因为这将增加工厂的利润，提高留下的 80% 雇员的工作保障，并使股东获得最佳收益。功利主义鼓励效率和生产力，并符合利润最大化目标。但是，它能导致资源的不合理配置，尤其当那些受影响的人们缺少代表或没有发言权时更是如此。此外，功利主义还会造成一些利益相关者的权利被忽视。

第二种道德观是**道德的权利观** (rights view of ethics)，这是关注于尊重和保护个人自由和特权的观点，包括隐私权、思想自由、言论自由、生命与安全以及法律规定的各种权利。例如，这或许应当包括当雇员告发他们的雇主违



法时，应当保护雇员言论自由的权利。权利观的积极一面是它在保护个人的基本权利，但它在组织中也有消极的一面：它能够造成一种关注保护个人权利胜过把工作做好的工作气氛，而阻碍生产力和效率的提高。

第三种观点是道德公正理论观（theory of justice view of ethics），这要求管理者公平和公正地贯彻和加强规则，并在此过程中遵守所有的法律法规。管理者可能会应用公正观理论来决定给那些在技能、绩效或职责处于相似水平的员工支付同等级别的薪水，其决策的基础并不是性别、个性、种族或个人爱好等似是而非的差异。实行公正标准也会有得有失。它保护了那些可能缺少代表或无权的利益相关者的利益，但它也会助长一种使雇员降低风险承诺、创新和生产率的权利意识。

最后一种道德观是社会契约整合理论（integrative social contracts theory）。这种观点认为应当根据实证因素（是什么）和规范因素（应当是什么）制定道德决策，其基础是两种“契约”的整合：允许企业处理并确定可接受的基本规则的社会一般契约，以及处理社区成员之间可接受的行为方式的一种更为具体的契约。例如，在决定墨西哥华雷斯市（Ciudad Juarez）一家新建工厂的工人工资时，遵循社会契约整合理论的管理者可能根据该地区当前的工资水平制定决策。这种经营的道德观提倡管理者观察当前各行各业以及各个公司的道德准则，从而决定是什么构成了正确的和错误的决策和行动，因而它与其他三种道德观是不同的。

大多数的经营管理人员会采用哪种道德方式呢？或许持功利态度并不是为奇。<sup>14</sup>为什么呢？因为这一观点与效率、生产力和利润等目标是一致的。但是，由于管理者所在的环境正在发生变化，这一观点也需要改变。强调个人权利、社会公正和社区标准的趋势意味着管理者需要以非功利标准为基础的道德准则。这对当今的管理者是一个实实在在的挑战，因为依据这些标准制定决策要比依据效率和利润等功利标准制定决策含有更多的模糊性。结果自然是管理者日益发现自己正在道德困境中艰难行进。

## ■ 影响管理道德的因素

一个管理者的行为合乎道德与否，是管理者道德发展阶段与个人特征、组织结构、组织文化和道德问题强度这些变量的调节之间复杂地相互作用的结果（见图 5-5）。缺乏强烈道德感的人，如果他们为那些反对非道德行为的规则、政策、职务说明或强文化准则所约束，那么做错事的可能性就会小很多。相反，非常有道德的人，可以被一个组织的结构和允许或鼓励非道德行为的文化所腐蚀。此外，管理者更可能对道德强度很高的问题制定出合乎道德的决策。让我们更进一步来考察一下那些影响管理者行为是否合乎道德的各种因素。

**道德发展阶段** 研究表明，道德发展存在三个水平，每一个水平包含两个阶段。<sup>15</sup>在每一个相继的阶段上，个人道德判断变得越来越不依赖外界的影响。这三个水平和六个阶段如图 5-6 所示。

第一个水平称为前习俗（preconventional）水平。在这个水平上，一个人的是非选择建立在物质惩罚、报酬或互相帮助等个人后果的基础上。当道德演



图 5-5 影响道德和非道德行为的因素

水平		阶段描述
前习俗	原则	6. 遵循自己选择的道德原则, 即使它们违背了法律 5. 尊重他人的权利, 支持不相关的价值观和权利, 不管其是否符合大多数人的意见
	习俗	4. 通过履行你所赞同的义务来维护传统秩序 3. 做你周围的人所期望的事情
		2. 仅当符合其直接利益时遵守规则
		1. 严格遵守规则以避免物质惩罚

图 5-6 道德发展阶段

资料来源: Based on L. Kohlberg. "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach," in T. Lickona (ed.), *Moral Development and Behavior: Theory, Research, and Social Issues* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976), pp. 34-35.

进到**习俗** (conventional) 水平时, 表明道德价值存在于维护传统的秩序以及不辜负他人的期望之中。在**原则** (principled) 水平上, 个人作出明确的努力, 摆脱他们所属的群体或一般社会的权威, 确定自己的道德原则。

通过对道德发展阶段的研究, 我们可以得到几个结论。<sup>[39]</sup> 首先, 人们以前后衔接的方式通过六个阶段。他们逐渐顺着阶梯向上移动, 一个阶段接着一个阶段。其次, 不存在道德水平持续发展的保障, 一个人的道德发展可能会停止在任何一个阶段上。再次, 大部分的成年人处于阶段 4 上, 他们局限于遵守社会准则和法律, 其行为往往是符合道德的。例如, 处于阶段 3 的管理者可能会制定将得到他周围的人支持的决策; 处于阶段 4 的管理者, 将寻求制定尊重组织规则和程序的决策, 以成为一名“模范的公司公民”; 而阶段 5 的管理者更有可能对其认为是错误的公司惯例提出挑战。许多大学试图提高学生的道德意识和道德标准, 它们的努力集中于帮助学生达到原则水平——道德发展的最高水平。

**个人特征** 进入组织的每一个人都有一套相对稳定的**价值观** (values)。我们的价值观——在个人早年从父母、老师、朋友或其他人那里发展起来的——是关于什么是正确的、什么是错误的基本信条。故同一组织中的管理者常常有着明显不同的个人价值观。<sup>[40]</sup> 虽然价值观和道德发展阶段可能看起来相似, 但它们是不一样的。价值观的范围广, 覆盖的问题领域宽; 而道德发展阶

段是专门衡量在外界影响下的独立性的一个尺度。

研究发现,有两种个性变量影响着人们的行为,这些行为的依据是个人的是非观念。这两种个性变量是自我强度和控制中心。**自我强度**(ego strength)是衡量个人自信心强度的一种个性尺度。自我强度得分高的人往往能够克制不道德行为的冲动,并遵循自己的信条。换言之,自我强度高的人更可能做他们认为是正确的事。我们可以预料自我强度高的管理者比自我强度低的管理者将在其道德判断和道德行为之间表现出更强的一致性。

**控制点**(locus of control)是衡量人们相信自己掌握自己命运程度的个性特征。内控的人,认为他们控制着自己的命运;而外控的人则认为他们一生中会发生什么事全凭运气或机遇。这将如何影响一个人采取道德或非道德行为的决策呢?外控的人不大可能对他们行为的后果负个人责任,他们更可能依赖外部力量。相反,内控的人更可能对其行为后果承担责任,并依据自己的内在是非标准来指导自己的行为。<sup>[4]</sup>内控的管理者将比那些外控的管理者在道德判断和道德行为之间表现出更强的一致性。

**结构变量** 组织的结构设计有助于形成管理者的道德行为。有些结构提供了强有力的指导,而另一些结构却只是给管理者制造困惑。结构设计如果能够使模糊性和不确定性最小,并不断提醒管理者什么是道德的,就更有可能促进道德行为。

正式的规章制度可以减少模糊性。职务说明和明文规定的道德准则这类正式的指导可以促进行为的一致性。研究不断表明,上级的行为对个人在道德或不道德行为的抉择上具有最强有力的影响。<sup>[43]</sup>人们注视着管理当局在做什么,并以此作为什么是可接受的和期望于他们的行为的标准。有些绩效评估系统仅集中于成果,但也有一些评估系统既评价结果,也评价手段。如果仅以成果评价管理者,他们就可能迫于压力而“不择手段”地追求成果指标。与评价系统密切相关的是报酬的分配方式。奖赏或惩罚越是依赖于具体的目标成果,管理者实现那些目标并在道德标准上妥协的压力就越大。此外,不同的结构在时间、竞争、成本及施加给雇员的类似压力上也是不同的。压力越大,管理者就越有可能在道德标准上妥协。



#### 小测验

10. 什么是道德?管理者对道德的认识为什么很重要?
11. 比较经营道德的四种观点。企业经营管理活动中最流行哪种观点?为什么?
12. 道德发展阶段、个人特征以及结构变量可能会如何影响一个管理者在道德和非道德行为之间进行决策?

**组织文化** 组织文化的内容和力量也会影响道德行为。<sup>[44]</sup>最有可能形成高道德标准的组织文化,是一种高风险承受力、高度控制,并对冲突高度宽容的文化。处在这种文化中的管理者,将被鼓励进取和创新,将意识到不道德的行为会被揭露,并对他们认为不现实的或不理想的期望自由地提出公开挑战。

强文化比弱文化对管理者的影响更大。如果文化的力量很强并且支持高道

德标准，它会对管理者在道德和非道德行为之间的决策产生非常强烈和积极的影响。例如，波音公司有一种长期强调与顾客、雇员、社区和股东建立合乎道德的商业往来关系的强文化。为了灌输道德的重要性，该公司设计了一系列启发思想的海报。设计这些海报是为了让员工认识到他们个人的决策和行动对公司的形象具有举足轻重的意义。而在一种弱的文化环境中，管理者更可能依赖于工作群体和部门准则作为行为指南。

**问题强度** 一个从未想过闯入老师的办公室偷看一份会计学考试试卷的学生，也不会去向上学期参加了同一位老师的同一会计学课程考试的朋友打听上学期的考题是什么。类似地，一个管理者如果认为拿一些办公用品回家不算什么的话，他很可能会牵连进贪污公司公款的事件中去。

这些例子描述了影响一个管理者道德行为的最后一个因素：道德问题本身的强度。<sup>[4]</sup>如图 5-7 所示，与决定问题强度有关的六个特征是：危害的严重性、对不道德的舆论、危害的可能性、后果的直接性、与受害者的接近程度以及影响的集中性。<sup>[5]</sup>这些因素决定了道德问题对个人的重要程度。根据这些原则，受到伤害的人越多，认为该行为是不可取的舆论越强，该行为将要造成危害的可能性越大，人们越是能够直接地感到行为后果，观察者感觉与受害者越接近，该行为对受害者的影响越集中，问题强度就越大。当一个道德问题很重要时——也就是说，问题的强度比较大——我们就更有理由期望管理者采取道德的行为。



图 5-7 问题强度的决定因素

## ■ 国际环境中的道德

道德标准是放之四海而皆准的吗？那几乎是天方夜谭！国与国之间的社会和文化差异是决定道德与非道德行为的重要环境因素。例如，一家墨西哥公司



的管理者贿赂墨西哥城的几个高级政府官员，以确保获得一份有利可图的政府合同。在美国，这种行为就算不是非法的，也会被视为不道德的。但在墨西哥，这是一种常见的经营行为。

可口可乐公司在沙特阿拉伯的雇员应当遵循美国的道德标准，还是应当遵守当地的可接受的行为标准呢？如果空中客车公司（一家欧洲飞机制造公司）向中间人支付1 000万美元的“中介费”，以获得一家中东航空公司的大型合约，波音公司是否应当出于该行为在美国被视作不可取的原因，而不采取同样的行动呢？

在向外国官员或政客支付报酬的情况下，美国管理者是有法可依的。《国外腐败行为法》（Foreign Corrupt Practices Act）规定，美国公司蓄意贿赂外国官员是违法的。但是，即使是这项法律也并不总是能减少黑白是非的道德困境。例如，在一些拉美国家，政府官员的薪水低得令人难以置信，因为这是当地约定俗成的规定。贿赂这些政府官员就像给政府这台机器打上了“润滑油”，能保证事情顺利地进行。《国外腐败行为法》并没有明确禁止向那些主要从事行政管理或文书工作的政府职员的小金额的行贿，当小额贿赂在经营所在国是生意场上的一种默许行为时。

虽然对在外国文化氛围中工作的管理者个人来说，明确社会、文化、政治及法律对正当行为和可接受行为的各种影响是很重要的事，但是全球组织也必须清楚它们的道德原则，从而让雇员明白，当他们在国外工作时对他们的期望是什么。这是作出道德判断的另一个维度。

在1999年1月的世界经济论坛上，联合国秘书长号召全球企业的领导者“采纳并参与”《全球契约》（Global Compact），该契约概括了全球经营在人权、劳工以及环境领域的9项基本原则。<sup>[16]</sup>这9项基本原则如表5—3所示。人们要求全球企业在其业务活动中纳入这些原则。而公司之所以作出这样的承诺，是因为它们相信全球企业界在改善经济和社会条件中扮演了重要的角色。

表 5—3 《全球契约》

#### 人权

- 原则 1：在其影响范围内尊重和维护国际公认的各项人权
- 原则 2：绝不参与任何漠视与践踏人权的行为

#### 劳工标准

- 原则 3：维护结社自由；承认劳资集体谈判的权利
- 原则 4：彻底消除各种形式的强制性劳动
- 原则 5：消灭童工制
- 原则 6：杜绝任何用工与职业方面的歧视

#### 环境

- 原则 7：对环境的挑战未雨绸缪
- 原则 8：主动增加对环保所承担的责任
- 原则 9：鼓励无害环境技术的发展与推广

资料来源：The Global Compact Web Site（[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)），August 14，2000.

## 小测验

13. 组织文化是如何影响道德行为的？
14. 决定道德问题强度的因素是什么？
15. 在国际环境中影响道德的因素是什么？

## ■ 改善道德行为

如果管理者确实想减少其组织中的不道德行为，他们有许多事情可以做。例如，他们可以努力挑选高道德标准的人，制定道德准则和决策规则，通过模范来影响大家，描述工作目标和绩效评估机制，提供道德培训，实施社会审计，以及向那些面临道德困境的人提供支持，等等。孤立地看，这些行动可能不会产生多大的影响，但将它们全部或绝大部分作为综合计划的一部分来实施时，便具有明显改善组织道德风气的潜力。注意，这里的关键词是潜力。一个设计完善的计划并不一定能保证取得理想的结果。例如，零售业巨擘西尔斯公司在鼓励合乎道德的经营行为方面有很长的历史了，而且还成立了公司的道德与经营行为办公室，但公司的道德计划未能阻止管理者试图向那些破产的赊账账户（charge account）的持有人非法收取货款，或是习惯性地欺骗汽车服务中心的顾客，让他们认为汽车需要一些毫无必要的修理。<sup>[41]</sup>

**雇员甄选** 假设个人处于不同的道德发展阶段并拥有不同的个人价值体系和个性，一个组织的雇员甄选过程——面试、测验、背景考察等——应当用来剔除那些在道德上不符合要求的求职者。甄选过程应被视为了解个人道德发展水平、个人价值观、自我强度和控制中心的一个机会。<sup>[42]</sup>但这并非易事！即使在最好的情况下，是非标准很成问题的人也可能被录用。但是，如果适当加强其他方面的控制，由此产生的问题并不严重。

**道德准则和决策规则** 对雇员来说，可能会对道德是非问题产生迷惑。道德准则（code of ethics）是表明一个组织期望雇员遵守的基本价值观和道德规则的正式文件。道德准则是减少迷惑的一种流行做法。例如，《财富》500强企业，有将近95%的公司都有自己的行为准则。从全球范围来看，道德准则日益流行起来。对22个国家的企业组织进行的一项调查发现，78%的企业已经正式颁布了自己的道德标准和道德准则。<sup>[43]</sup>

道德准则应当是什么样的呢？我们建议，一方面，道德准则应当尽量具体，从而向雇员表明他们应以什么精神从事工作；另一方面，道德准则应当足够宽松，以允许雇员有判断的自由。<sup>[44]</sup>针对各种道德准则进行的一项调查发现，这些内容可分为三类：（1）做可靠的组织公民；（2）不做任何损害组织的不合法或不恰当的事；（3）为顾客着想。<sup>[45]</sup>表5-4列出了这些类型所包含的各种变量。

但这些道德准则能发挥怎样的作用呢？事实上，它们并不总是能够有效地鼓励组织中的道德行为。对美国企业雇员及道德准则的一项调查发现，其中75%的雇员在过去12个月中曾经目睹过不道德的或违法的行为，包括销售欺诈、不安全的工作条件、性骚扰、利益冲突以及破坏环境的行为。<sup>[46]</sup>这是否意味着不应当建立道德准则呢？答案是否定的。但是，我们仍要提出管理者可以

**类型 1：做可靠的组织公民**

1. 遵守安全、健康和保障法规
2. 表现出礼貌、尊重、诚实和公平
3. 工作场所禁止使用非法药品和含酒精饮料
4. 管理好个人财物
5. 出勤率高和准时
6. 听从监督人员的指挥
7. 不说粗话
8. 穿工作服
9. 禁止上班携带武器

**类型 2：不做任何损害组织的不合法或不恰当的事**

1. 合法经营
2. 禁止支付非法用途的报酬
3. 禁止行贿
4. 避免有损职责的外界活动
5. 保守机密
6. 遵守所有的反托拉斯法和贸易法规
7. 遵守所有的会计制度和管制措施
8. 不以公司财产谋私利
9. 雇员对公司基金负有个人责任
10. 不宣传虚假和误导信息
11. 决策不受个人得失影响

**类型 3：为顾客着想**

1. 在产品广告中传递真实的信息
2. 以你的最大能力履行分派的职责
3. 提供最优质的产品和服务

资料来源：F. R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective," paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, CA, August 1988.

采纳的一些建议。首先，不能孤立地制定和应用道德准则，应不断向雇员传达与组织的道德承诺相关的道德期望和提示。其次，各级管理人员应当支持并不断重申道德准则的重要性，同时还应坚决惩罚违反准则的人。如果管理者认为道德准则很重要，经常重申它的内容，并公开谴责那些违反规则的人，道德准则就能够为公司的道德计划提供一个坚实的基础。<sup>[54]</sup>最后，组织的道德准则可以围绕表 5—5 所列的 12 个问题进行设计。这些问题可以作为指导管理者制定决策时处理道德问题的决策规则。<sup>[54]</sup>



1. 你准确地确定问题了吗?
2. 如果你站在对方的立场上, 你将如何确定这一问题?
3. 这种情况首次发生时会是怎样?
4. 作为一个人和作为一个公司的一员, 你对谁和对什么事表现忠诚?
5. 在制定决策时, 你的意图是什么?
6. 这一意图和可能的结果相比如何?
7. 你的决策或行动可能伤害谁?
8. 在你做决策之前, 你能和受影响的当事人讨论该问题吗?
9. 你能自信你的观点在长时间内将和现在一样有效吗?
10. 你的决策或行动能问心无愧地透露给你的上司、首席执行官、董事会、家庭或整个社会吗?
11. 如果你的行动为人所了解, 它的潜在影响力是什么? 如果被误解, 又将是什么?
12. 何种情况下, 你将被允许有例外?

资料来源: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An exhibit from "Ethics without the Sermon" by L. L. Nash, November/December 1981, p. 81. Copyright © 1981 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

**高层管理的领导** 道德准则要求高层管理者以身作则。为什么? 因为正是高层管理者建立了文化基调。在言行上, 他们是表率, 虽然他们所做的可能比所说的更为重要。例如, 如果高层管理者将公司的资源作为己用, 扩大他们的费用支出, 给予朋友优待, 他们等于向全体雇员暗示这些行为是可以接受的。

高层管理者还可通过他们的奖惩行为来建立文化基调。选择谁或什么事作为提薪奖励或是晋升的对象, 将向雇员传递强有力的信息。提升一个通过不正当方式取得重大成果的经理, 将向其他人表明哪些不正当行为是可取的。当错误的行为被揭露时, 那些希望强调道德行为的管理者必须惩罚做错事的人, 并公布事实真相, 让组织中每个人看到结果。这就传递了一条信息, 即做错事就要付出代价, 行为不道德不是雇员的利益所在!

### 小测验

16. 阐述雇员甄选过程可能会怎样用于鼓励道德行为。
17. 什么是道德准则? 如何改善它们的效果?
18. 高层管理者的领导工作在鼓励道德行为方面扮演了什么角色?

**工作目标和绩效评估** 雇员应该有明确的和现实的目标。如果对雇员的要求是不现实的, 即使是明确的目标也能引起道德问题。在不现实的目标压力下, 即使讲道德的雇员也会持“不择手段”的态度。当目标是清楚的、现实的, 它会减少雇员的迷惑并使之受到激励而不是惩罚。

通常绩效评估中的一个关键问题是个人能否实现其工作目标。但我们应当谨记, 当绩效评估只关注经济目标时, 结果就会使手段合理化。如果一个组织希望雇员保持高的道德标准, 它就必须在其绩效评估过程中包括这方面的内容。例如, 管理者的年度评价中不仅应当包括目标的实现程度, 或许还应逐点



评估他的决策符合公司道德准则的程度。

**道德培训** 越来越多的组织正在设立研讨会、专题讨论会和类似的道德培训项目来鼓励道德行为。道德研究人员估计,超过40%的美国公司提供了某种类型的道德培训。<sup>[13]</sup>但对这些培训项目并非没有争议,主要的争议是围绕着你是否能够真正教授道德而进行的。例如,批评者强调,由于人们在年轻时就形成了自己的价值体系,教授道德的努力是无意义的。而支持者却指出,一些研究表明,价值观可以经过童年后的学习获得。此外,他们引用的一些证据表明,教授解决道德问题的方法能使道德行为产生实质性的差别<sup>[14]</sup>;这种培训提高了个人道德发展水平<sup>[15]</sup>;此外,即使没有取得任何结果,这种道德培训也增强了对经营道德问题的意识。<sup>[16]</sup>

你如何教授道德呢?让我们看一下波音公司是怎么做的。<sup>[17]</sup>波音公司的培训项目叫做“诚信问题:道德挑战”(question of integrity: the ethics challenge),包含54个不同道德情境,每个情境有4种可能的解决途径。在工作群体的讨论中,由管理者讨论每种情境,然后叫雇员举起标有A、B、C、D的卡片来选择最佳的结果。例如,其中一个情境向雇员提出这样一个问题:“当你经过大厅的时候,经常听到你的一个男同事称呼所有的女同事‘宝贝’,你会怎么做?”可选择的答案是:“A.用一种平和的方式提请你的同事注意性别歧视的言论。B.跟他的上级说,这个雇员应当因性骚扰而被解雇。C.没什么。称呼女性‘宝贝’是亲昵的表示。D.告诉你的上级你觉得在工作场合这种行为是有损人格的。”“正确的”答案是A和D。其他一些现实的道德情境包括,在工作场所兜售安利公司(Amway)的产品,穿着维护妇女生育选择权的T恤衫,以及享用供应商的海滨别墅。波音公司设计的道德培训项目是为了将道德引入雇员的现实生活,让道德与雇员的日常工作行为息息相关。

道德培训会议可以带来很多好处。<sup>[18]</sup>它们可以灌输组织的行为标准;它们是那些希望雇员在制定决策时考虑道德问题的高层管理者的一个有力工具;它们可以阐明什么行为是可以接受的,什么是不可以接受的;最后,当雇员在讨论他们共同关心的问题时,可以确信并不是只有自己遇到了道德困境。这种强化能够在他们必须采取令人不快但合乎道德的立场时,增强他们的自信。

**独立的社会审计** 一种重要的制止不道德行为的因素是害怕被抓住的心理。按照组织的道德准则评价决策和管理行为的独立的社会审计提高了发现非道德行为的可能性。这种审计可以是一种常规性评价,就像财务审计一样定期实施,或者是在没有预先通知的情况下随机抽查。一个有效的道德评价计划或许应同时包括这两种方式。为了保证诚实正直,审计员应对公司的董事会负责,并直接将审计结果呈交给董事会。这就赋予了审计员一种权力,并能减少那些被审计的组织对审计员施加报复的机会。

**正式的保护机制** 我们最后建议组织提供正式的机制,以保护那些处于道德困境的雇员能按照自己的判断行事而不必担心受到惩戒。组织可以采取道德咨询员的方式。当雇员面对道德困境时,能够向咨询员寻求指导。道德咨询员的角色就是一块共鸣板——一个让雇员开口唠叨自己的道德问题及其起因并发表意见的渠道。当各种选择明确后,咨询员可以扮演促成“正确”选择的倡议者角色。还有些组织任命了道德官员,由他们设计、指导和修改组织所需的道德计划。此外,组织可以设立一个专门的申诉程序,使雇员能够放心地利用它

提出道德问题，或对践踏道德准则者鸣笛示警。<sup>[61]</sup>

## 最后的思考

放眼望去，似乎一些著名大公司的道德丑闻经常成为新闻的头条：百事可乐公司承认它在促使欧盟委员会调查可口可乐公司中所起的作用，因为它认为可口可乐公司在欧洲市场上滥用其主导地位；华纳唱片公司因传播宣扬暴力的说唱乐歌词而受指责；保诚保险公司被指控犯有销售欺诈罪和伪造罪；哥伦比亚/HCA 保健公司因夸大病人病情以获取更高的医疗保险和医疗补贴支付款而接受调查；博士伦公司（Bausch and Lomb）被指控利用会计原则及处理上的舞弊行为来实现严格按数字考核的绩效目标。事情在怎样发展？企业界的道德在倒退吗？

一项对雇员的调查表明，工作压力正造成越来越多的雇员考虑在工作中采用不道德的或不合法的行为。<sup>[62]</sup> 调查结果显示，56%的雇员在工作中感到面临着采取不道德的或不合法的行为的压力，而48%的雇员说他们实际上已经采取了这种行动。都有哪几种类型的道德经营活动被揭发了呢？一项抽样调查显示，受访者承认：在质量控制中投机取巧（16%）；掩盖事故（14%）；滥用或骗取病假（11%）；欺骗或欺瞒顾客（9%）；向他人施加不适当的压力（7%）；虚报数字或在报告中作假（6%）；在重大问题上欺骗或欺瞒上级（5%）；隐瞒重要信息（5%）；滥用或挪用公司财产（4%）；利用他人的工作或主意而获得奖励（4%）；涉及著作权或软件的侵权行为（3%）。

我们都很清楚，不道德行为在我们的社会中是普遍存在的。例如，作弊是教育领域的通病。一系列研究表明，无论在任何地方，都有75%~98%的学生承认在中学时曾经作弊。<sup>[63]</sup> 《美国新闻与世界报道》（U. S. News and World Report）对大学生的一项调查敲响了道德警钟，其结果显示：90%的大学生认为作弊者不会付出任何代价；90%的大学生说当他们看到有人作弊时，不会检举那个人；84%的大学生认为他们需要作弊才能在今天这个世界中处于领先地位；而63%的大学生说父母帮助他们的小孩做功课是公平的事。<sup>[64]</sup> 当组织未来的员工——这些学生——如此欣然地接受不道德行为时，组织难以保持高道德标准就不稀奇了。

现在及将来，这些情况对管理者有什么潜在影响呢？做正确的事——即管理应当是道德的——并不总是容易的。但是，由于社会对其机构的期望正在有规律地变化，管理者必须不断把握这些期望。今天可以接受的道德标准对未来可能是一种拙劣的指南。



### 小测验

19. 如何才能利用工作目标和绩效评估来鼓励道德行为？
20. 描述独立的社会审计和正式的保护机制是如何鼓励道德行为的。
21. 那些显示工作场所道德行为状况的调查对管理者有什么潜在影响？

## 管理者对“管理者困境”的回应

洛伊丝·博伊尔 (Lois Boyle)

J. Schmid & Associates 有限公司总裁兼创意总监，堪萨斯州肖尼市

作为一个商人，我把它看做是一个市场差别化的极好机会。互联网行业有很多“一拥而上”的公司，只有少数几个组织有清楚明确的利基 (niche) 市场。创建一个以价值观为基础的组织，可以使 DME 公司能够定义一个包含差别化关键特征的使命。

达什应当制定一个有意义的使命，并与所有的雇员沟通这一使命，从而培训和激活 DME 的雇员。为了将使命融入日常经营的文化，必须在制定决策的每时每刻都强调这一使命。应当利用一些形象的提示物以及管理的激励来重申这些价值观。雇员应当问问自己，“这个决策是否促进了我们在使命陈述中所讲的价值观念呢？”

此外，应当在所有的内部和外部的沟通中铭记使命。这将创造市场意识并最终形成市场优势。

最后，在支持使命陈述的价值观活动取得里程碑的胜利时，应当举办内部庆祝会。表彰那些支持使命的努力将有助于把价值观灌输到雇员的思想和行动中去。

阿曼达·克伯曼 (Amanda Quebheman)

礼来制药公司 (Eli Lilly and Company) 医药销售代表，密苏里州圣路易斯市

达什希望建立公司的价值观，对此，我有几点建议。首先，让所有的雇员参与到这一过程中来。这或许可以确保他们“毫不怀疑”组织价值观是一致通过的。这样做并不容易，但我认为这是至关重要的。其次，我认为达什应当组建一些小组来进一步思考定义这些价值观的问题。成立这家公司是希望在少数族群社区覆盖网络，这是一个伟大的开端。一旦雇员已经认真地思考这些重要的价值观，就应该在全公司范围内召开大会进行讨论。这可能并不简单，或者说不太讨好，但是获得全体雇员的承诺是至关重要的。之后，可以制定书面的陈述。对达什及其雇员来说，认识到这些价值观不能朝令夕改是很重要的。随着组织环境的变化，价值观的陈述应当反映这些变化。

最后，我想强调达什的领导在整个过程中有多么重要。如果没有他对公司价值观的不断支持，雇员也不可能用这些价值观指导他们的决策和行动。

## 本章小结

按本章开始时的学习目标顺序进行总结：

1. 根据古典观，企业的社会责任仅仅是股东财务回报的最大化；与之对立的社会经济观认为，企业应对更大的社会负责。
2. 主张企业承担社会责任的论据有：公众期望、长期利润、道德义务、公众形象、更好的氛围、较少政府调节、责任与权力的平衡、股东利益、资源占有以及预防社会弊端的优越性。而反对此论点的一方认为，承担社会责任违

反利润最大化目标，淡化组织的使命，成本太大，给予企业太多的权力，要求企业并不具备的技能，缺乏明确规定的责任，以及缺乏公众的广泛支持。

3. 社会义务是指企业仅仅实现其经济和法律的责任。社会响应是指一个企业对社会压力作出反应，并用社会准则作为指导的能力。社会责任是指企业对有利于社会的长远目标的追求，它要求企业探索基本的道德真理，从而决定什么是对的，什么是错的。

4. 大量研究表明，在公司的社会参与和经济绩效之间，存在着一种正相关的关系。但是，出于方法论的考虑，我们不能轻易下结论。我们可以得出的一项最有意义的结论是，没有足够的证据表明，一个公司的社会责任行动明显降低了其长期经济绩效。

5. 以价值观为基础的管理是指管理者建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。共享价值观构成组织文化并影响组织的运营方式和员工的行为方式。

6. 管理的绿色化是对组织决策和活动与组织对自然环境冲击之间存在的紧密联系的意识。组织可以采用四种方式中的任意一种走向绿色化，即法律方式、市场方式、利益相关者方式和活动家方式。

7. 道德的功利观按照结果或后果制定道德决策。权利观寻求尊重和保护个人的基本权利。公正观理论寻求公平和公正地贯彻和加强规则。社会契约整合理论认识到了组织与经营所在社区的道德标准之间隐含的契约。

8. 一个管理者的行为道德与否，是管理者的道德发展阶段、个性特征、组织结构、组织文化和道德问题强度之间复杂的相互作用的结果。

9. 一个综合的道德计划应包括：雇用具有高道德标准的求职者，建立道德准则和决策规则，通过模范来影响大家，描述工作目标和绩效评估机制，提供道德培训，实施社会审计，以及向那些面临道德困境的人提供支持。



## 思考题

1. 对你个人来说，社会责任意味着什么？你认为企业组织应当承担社会责任吗？试讨论之。

2. 在你看来，以价值为基础的管理仅仅是“空想家”的一个伎俩吗？为什么？

3. 在大学生中流行着一种允许个人共享文件的互联网项目。这些项目允许组织外的用户登录到任何放置所需文件的地方网络上。由于这些类型的文件共享项目往往会阻塞带宽，本地用户登录并使用本地网络的能力就会减弱。在这种情况下，一所大学的道德和社会责任是什么？它应对谁负有责任？你能为此些大学的决策制定者提出哪些基本原则？

4. 揭发者（whistle-blower）是指向外界揭露其雇员不道德行为的人。对于揭发者和组织来说，可能会存在哪些与雇员的举报行为相关的问题？

5. 描述一个你认为是道德高尚的人的特征和行为。如何才能在工作中激励这些类型的决策和行动。



## ■ 登录：基于互联网的练习

越来越多的组织在采取措施以了解其决策和行动对自然环境的冲击。利用网络，针对组织走向绿色的四种方式寻找与之特征相符的公司，每种方式要找两家公司。描述你找到的每一家公司正在开展的具体活动。切记要给出每一家公司的网址。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphlip](http://www.prenhall.com/myphlip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

在你的学校、社区及工作生活中，一定碰到过很多道德困境。组建一个 3~5 人的小组，并指定一个发言人向全班陈述你们讨论的结果。小组每个成员都要思考自己看到过的组织的不道德行为。这些事情可以是作为一个雇员、顾客或客户所经历的，也可以是无意中看到的。

一旦每个人都确定了一些道德上有问题的行为的例子，小组就应当确定三个可以用来决定一种特定行动是否符合道德的重要标准。认真思考这些标准，因为它们应当用于区分道德的和不道德的行为。把这些标准记下来，并用这些标准来评价小组成员所描述的不道德行为的例子。

当导师提问时，发言人应当已经做好准备描述小组成员看到过的几个不道德行为的例子、区分道德行为和不道德行为的标准以及你们是如何应用这些标准来评价这些例子的。

## ■ 案例应用

### 汽车爆胎

随着从轮胎圈的脱落，轮胎被撕成了碎片。司机拼命地想控制住正以每小时 65 英里以上的速度在高速公路上飞驰的汽车。所有的司机都不会希望这种可怕的噩梦发生在自己身上。但是，对于几十个不幸的驾车者来说，噩梦变成了现实。至少有 88 起死亡事故和 300 多起受伤事故与高速公路上的胎面破碎有关，由此展开的一项联邦调查促使普利司通/凡世通轮胎公司 (Bridgestone/Firestone) 于 2000 年盛夏的时候召回 650 万个轮胎。这些轮胎主要用于福特

探险者 (Ford Explorer, 该公司极受欢迎的一种运动型多功能车) 车型和福特其他的轻型卡车。这次轮胎召回是历史上第二大规模的召回事件, 它给两家公司造成了重大的社会责任和道德问题。而两家公司管理者的决策均遭到了严厉的批评。

或许早在 20 世纪 90 年代初的时候, 已有迹象表明凡世通轮胎可能存在着某种缺陷。2000 年 8 月, 凡世通公司的一个发言人说已经知道的指控有 51 起。福特的发言人说, 没有任何判决是对福特不利的。事实上, 1997 年的时候, 在亚利桑那州惟一的一个由陪审团判决的诉讼中, 判决结果是对福特和凡世通公司有利的。但是, 这些诉讼模式几乎是一样的——后轮轮胎胎面脱落, 致使汽车突然转向失控, 而且通常造成翻车。福特北美地区副总裁马丁·英格利斯 (Martin Inglis) 说, 福特公司已经在亚利桑那州的沙漠试验场测试了凡世通轮胎, 但从未出现过这样的问题。但是, 1999 年初, 福特开始收到海外市场的问题报告。在波斯湾和拉美地区的一些国家中, 福特公司接到一些怀疑凡世通轮胎在高温强压下突然出现故障的投诉。针对顾客的投诉, 福特公司在沙特阿拉伯、委内瑞拉、泰国和马来西亚这些国家, 更换了 46 000 辆运动型多功能车的凡世通轮胎。英格利斯宣称“这些事故是偶然发生的”, 福特公司并不清楚美国发生的问题。但是, 福特公司的其他一些官员说, 一段时间以来, 他们都曾看到过有关福特探险者轮胎胎面脱落的报告。在召回的时候, 公司一位官员表示, “这并不是最近 10 天发生的事。”

在委内瑞拉出现问题以后, 福特公司在其美国购买车辆的顾客中检查了 243 个行驶 5 万英里以上的轮胎。福特研究所的工程师通过 X 射线成像检查了这些轮胎, 并对这些轮胎进行切割, 结果没有发现任何胎面脱落的迹象。此外, 福特公司从凡世通公司请来了轮胎专家进行测试, 结果也没有发现任何问题。福特公司的一个高级官员承认, 他们的主要问题并非从头找出有无不妥之处。他说, “从汽车的全部售出量来看, 事故报告涉及的数量是微不足道的。”

但是, 在福特公司于 2000 年 5 月初结束轮胎测试的时候, 美国国家高速公路安全管理局 (National Highway Traffic Safety Administration, NHTSA) 开始了首次关于轮胎的工程性分析, 这一举措让福特的管理者大吃一惊。福特决定展开详细的内部调查, 这一调查在轮胎召回时仍未结束。2000 年 7 月, NHTSA 公开表示正在调查消费者的投诉以及涉及凡世通轮胎突然故障的死亡事故。由于 NHTSA 的调查引起了更广泛的社会关注, 福特的高级管理者开始忙于平息顾客对安全问题的恐惧。他们采取的行动之一是与固特异公司 (Goodyear, 20 世纪 90 年代中期向福特公司提供同种规格轮胎的另一供应商) 进行联系, 并研究该公司的质量保证信息。福特公司能够确定固特异轮胎没有出现同种类型的问题。

于是, 到 2000 年 7 月的时候, 福特的调查员更加关注凡世通公司的质量保证信息分析速度。在这方面, 凡世通公司不具有固特异公司同水平的分析专家。两家公司达成了共识, 联合分析或许可以行得通。在密歇根州迪尔伯恩市福特总部的“作战室”中, 由高层管理者, 来自法律、采购和公共关系部门的职员, 安全专家以及来自福特卡车部的职员组成的一个团队, 在努力寻找这些轮胎事故报告的共同成因。其他一些人开始和全球范围内的轮胎制造商接洽, 看能否为产品召回提供足够的轮胎。在公众眼里, 两家公司正在紧密合作。但

事实是双方关系已经相当紧张了。例如，它们在推荐的轮胎充气水平上没有达成一致意见。到8月初作战团队仍在工作的時候，福特的一个官员说，研究数据“表明一些趋势是令人担忧的”。福特和凡世通的调查员逐渐弄清了，出问题的轮胎是凡世通公司伊利诺伊州迪凯特生产厂在某个短时期内生产的产品。此外，调查还发现，多数胎面脱落事故发生在气候较热的州——亚利桑那、加利福尼亚、佛罗里达和得克萨斯——这一结果与海外市场的信息是一致的。福特和凡世通公司的官员与NIHTSA的官员进行接触，并决定继续其产品的召回，但凡世通公司在其声明中说，与该公司生产的成百上千万的轮胎相比，胎面破裂事故的发生率是很小的。

凡世通公司对召回的响应立即遭到恼怒而又担惊受怕的顾客的强烈谴责。由于没有足够的轮胎库存来更换所有召回的产品，凡世通公司决定在一年内分阶段召回，这就意味着许多顾客不得不等上数月才能更换轮胎。召回开始于南部各州，因为高温被认为是一个诱发因素。但是，处于第2、3阶段召回期（主要是中西部和北部各州）的顾客向经销商（凡世通公司和福特公司）提出抗议，并要求立即更换他们的轮胎。危机管理专家批评了凡世通公司对召回的处理方式。一位专家指出，“在他们宣布召回的时候，并没有做好处理的准备。”另一些专家则提出了质疑，这家轮胎制造商在公布其召回政策上是不是太晚了呢。哈佛商学院的一位教授说，“在我看来，这家公司仅仅是在消极地防御，这个事实说明，他们在考虑问题的时候，从未真正地把消费者看做主要的焦点。”

面对日益严厉的批评，福特汽车公司采取了一项举措，即告诉它将近3000个代理商不要再等待阶段性召回。该公司授权其交易商立即采用固特异、通用、米其林（Michelin）和优耐陆（Uniroyal）公司的同类产品，来更换那些有问题的轮胎。福特的发言人说，“最主要的是要让那些召回的轮胎尽快得到更换。”此外，福特公司指责了凡世通公司在伊利诺伊州迪凯特的生产厂。福特负责公共关系的副总裁说：“数据及对数据的分析说明，问题出在迪凯特的工厂，而其他生产厂都是世界一流的。”在生产那些有问题的轮胎期间，迪凯特工厂的工人正在罢工，工厂由一些顶班的工人和管理者负责运营。普利司通/凡世通轮胎公司则反驳说，罢工在1995年就结束了，跟这些问题没有任何关系。

### 〔问题〕

1. 识别这一事件涉及的主要利益相关者。每个利益相关者可能关心哪些问题？这些利益相关者关心的事情是否存在冲突？试讨论之。对两大当事人福特公司和普利司通/凡世通公司，会产生什么潜在的影响？
2. 参看图5-7，分析福特公司和普利司通/凡世通公司的管理者遇到的道德困境的强度。影响道德和不道德行为的其他因素可能会产生怎样的影响？（见图5-5）
3. 福特公司是实现其社会义务、对社会作出响应还是承担了社会责任？为什么？凡世通公司又是怎样一种情况？
4. 试对危机管理做一些研究。两家公司应当做什么？

资料来源：The Associated Press, “Firestone Recall Criticized,” *Springfield News Leader*, Au-

gust 15, 2000, p. 6A; The Associated Press, "Ford Links Many Recalled Tires to Strike," *Springfield News Leader*, August 14, 2000, p. 1A; T. Aeppel and N. Shirouzu, "Bridgestone Firestone Handling of Recall Results in Consumer Confusion, Chaos," *Wall Street Journal*, August 11, 2000, pp. A3 + ; R. E. Silverman and K. J. Dunham, "Bridgestone Firestone's Handling of Recall Gets Mixed Reviews," *Wall Street Journal*, August 11, 2000, p. A6; R. L. Simison and others, "How the Tire Problem Turned into a Crisis for Firestone and Ford," *Wall Street Journal*, August 10, 2000, pp. A1 + ; T. Aeppel, "Firestone Will Replace 6.5 Million Tires," *Wall Street Journal*, August 10, 2000, pp. A3 + ; R. B. Schmitt, "Lawyer Famed as Tire Defects Expert Enters Spotlight with Firestone Recall," *Wall Street Journal*, August 10, 2000, p. A12; N. Shirouzu and K. Lundegaard, "Firestone Plans Sweeping Recall of Tires," *Wall Street Journal*, August 9, 2000, pp. A3 + ; R. B. Schmitt and K. Lundegaard, "Lawyers Are Gearing Up for More Tire Lawsuits," *Wall Street Journal*, August 9, 2000, p. A10; and T. Aeppel, "Tire Dilemma Puts Focus on Process of Manufacturing," *Wall Street Journal*, August 9, 2000, p. A10.

#### [ 注释 ]

- [ 1 ] information from company's Web site ( [www.digitalmafia.com](http://www.digitalmafia.com) ), August 30, 2000; and T. K. Muhammad, "Talking Tech and the Stock Market," *Black Enterprise*, January 2000, pp. 45 - 46.
- [ 2 ] A. B. Carroll, "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, October 1979 , p. 499.
- [ 3 ] M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); and Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profits," *New York Times Magazine*, September 13, 1970, p. 33.
- [ 4 ] Information from Avon's Web site ( [www.avoncrusade.com](http://www.avoncrusade.com) ), May 19, 2000.
- [ 5 ] E. P. Lima, "Seeding a World of Transformation," *IW*, September 6, 1999, pp. 30 - 31.
- [ 6 ] C. Caggiano, "Is Social Responsibility a Crock?" *Inc.*, May 1993, P. 15.
- [ 7 ] This section is based on R. J. Morsen Jr., "The Social Attitudes of Management," in J. M. McGuire (ed.), *Contemporary Management: Issues and Views* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), p. 616; and K. Davis and W. C. Frederick, *Business and Society: Management, Public policy, Ethics*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1984), pp. 28 - 41.
- [ 8 ] See, for example, R. A. Buccholz, *Essentials of Public Policy for Management*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
- [ 9 ] See S. P. Sethi, "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns," *Academy of Management Review*, January 1979, pp. 68 - 74.
- [ 10 ] See, for example, D. J. Wood, "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, October 1991, pp. 703 - 708.



- [11] S. L. Wartick and P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of management Review*, October 1985, p. 763.
- [12] Ibid., p. 762.
- [13] See, for instance, P. Cochran and R. A. Wood, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Academy of Management Journal*, March 1984, pp. 42 - 56; K. Aupperle, A. B. Carroll, and J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal*, June 1985, pp. 446 - 463; J. B. McGuire, A. Sundgren, and T. Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, December 1988, pp. 854 - 872; D. M. Georgoff and J. Ross, "Corporate Social Responsibility and Management Performance," paper presented at the National Academy of Management Conference, Miami, August 1991; S. A. Zahra, B. M. Oviatt, and K. Minyard, "Effects of Corporate Ownership and Board Structure on Corporate Social Responsibility and Financial Performance," paper presented at the National Academy of Management Conference, Atlanta, August 1993; "Social Responsibility and the Bottom Line," *Business Ethics*, July - August, 1994, p. 11; D. B. Turban and D. W. Greening, "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees," *Academy of Management Journal*, June 1996, pp. 658 - 672; S. A. Waddock and S. B. Graves, "The Corporate Social Performance - Financial Performance Link," *Strategic Management Journal*, April 1997, pp. 303 - 319; and S. L. Berman and others, "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance" *Academy of Management Journal*, October 1999, pp. 488 - 506.
- [14] D. J. Wood and R. E. Jones, "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance," *International Journal of Organizational Analysis* (1995), pp. 229 - 267.
- [15] See A. A. Ullmann, "Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U. S. Firms," *Academy of Management Review*, July 1985, pp. 540 - 557; R. E. Wokutch and B. A. Spencer, "Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance," *California Management Review*, Winter 1987, pp. 62 - 77; K. E. Aupperle, "The Use of Forced Choice Survey Procedures in Assessing Corporate Social Orientation," pp. 269 - 280; R. P. Gephart Jr., "Multiple Methods for Tracking Corporate Social Performance: Insights from a Study of Major Industrial

- Accidents," pp. 359 - 385; R. Wolfe and K. Aupperle, "Introduction to Corporate Social Performance: Methods for Evaluating an Elusive Construct," pp. 265 - 268, in J. E. Post (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 12, 1991; Wood and Jones, "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance"; and A. McWilliams and D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?" *Strategic Management Journal*, May 2000, pp. 603 - 609.
- [16] McGuire, Sundgren, and Schneeweis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance."
- [17] A. McWilliams and D. Siegel, "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation of Misspecification?" *Strategic Management Journal*, June 2000, pp. 603 - 609.
- [18] Information from Domini Social Investments Web site, ([www.domini.com](http://www.domini.com)), August 1, 2000; R. Wherry, "The Cleans & The Greens," *Forbes*, June 12, 2000, p. 412; S. Scherreik, "A Conscience Doesn't Have to Make You Poor," *Business Week*, May 1, 2000, pp. 204 - 208; and P. Keating, "Know What You Own," *Money*, November 1999, pp. 79 - 81.
- [19] G. P. Alexander, "Establishing Shared Values through Management Training Programs," *Training and Development Journal*, February 1987, pp. 45 - 47.
- [20] Ibid.; J. L. Badaracco Jr. and R. R. Ellsworth, *Leadership and the Quest for Integrity* (Boston: Harvard Business School Press, 1989); and T. Chappell, *Managing Upside Down: The Seven Intentions of Values-Centered Leadership* (New York: William Morrow, 1999).
- [21] Information from Tom's of Maine Web site ([www.tomsofmaine.com](http://www.tomsofmaine.com)), August 1, 2000.
- [22] Information from Herman Miller Web site ([www.hermanmiller.com](http://www.hermanmiller.com)), August 1, 2000.
- [23] R. Kamen, "Values: For Show or For Real?" *Working Woman*, August 1993, p. 10.
- [24] Badaracco and Ellsworth, *Leadership and the Quest for Integrity*.
- [25] J. Bamford, "Changing Business as Usual," *Working Woman*, November 1993, pp. 62 +.
- [26] This section is based on P. Shrivastava, "Environmental Technologies and Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, Summer 1995, pp. 183 - 200; S. L. Hart, "A Natural-Resource-Based View of the Firm," *Academy of Management Review*, December 1995, pp. 986 - 1014; and S. L. Hart, "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World," *Harvard Business Review*, January - February 1997, pp.

- [27] J. L. Seglin, "It's Not That Easy Going Green," *Inc.*, May 1999, pp. 28 - 32; W. H. Miller, "What's Ahead in Environmental Policy?" *IW*, April 19, 1999, pp. 19 - 24; and P. Shrivastava, "Environmental Technologies and Competitive Advantage," p. 183.
- [28] S. L. Hart, "Beyond Greening," p. 68.
- [29] Worldwatch Institute, "Earth Day 2000: What Humanity Can Do Now to Turn the Tide," Web site for Worldwatch Institute ([www.worldwatch.org](http://www.worldwatch.org)), August 2, 2000; and L. Brown and Staff of the Worldwatch Institute, *State of the World* (New York: Norton, 1987 - 1996).
- [30] C. Marsden, "The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?" *Business & Society Review*, Spring 2000, pp. 9 - 25; R. D. Klassen and D. C. Whybark, "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance," *Academy of Management Journal*, December 1999, pp. 599 - 615; H. Bradbury and J. A. Clair, "Promoting Sustainable Organizations with Sweden's Natural Step," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 63 - 73; F. L. Reinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth," *Harvard Business Review*, July - August 1999, pp. 149 - 157; I. Henriques and P. Sadorsky, "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance," *Academy of Management Journal*, February 1999, pp. 87 - 99; and M. A. Berry and D. A. Rondinelli, "Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution," *Academy of Management Executive*, May 1998, pp. 38 - 50.
- [31] The concept of shades of green can be found in R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, *Shades of Green: Business Ethics and the Environment* (New York: Oxford University Press, 1995).
- [32] See, for example, A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, July - August 1991, pp. 39 - 48.
- [33] This section has been influenced by K. B. Boal and N. Peery, "The Cognitive Structure of Social Responsibility," *Journal of Management*, Fall - Winter 1985, pp. 71 - 82.
- [34] K. Davis and W. C. Frederick, *Business and Society*, p. 76.
- [35] F. D. Sturdivant, *Business and Society: A Managerial Approach*, 3rd ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985), P. 128.
- [36] G. F. Cavanagh, D. J. Moberg, and M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Journal*, June 1981, pp. 363 - 374. See F. N. Brady, "Rules for Making Exceptions to Rules," *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 436 - 444 for an argument that the theory of justice is redundant with the prior two

- theories. See T. Donaldson and T. W. Dunfee, "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory," *Academy of Management Review*, April 1994, pp. 252–284 and M. Douglas, "Integrative Social Contracts Theory: Hype Over Hypernorms," *Journal of Business Ethics*, July 2000, pp. 101–110 for discussions of integrative social contracts theory.
- [37] D. J. Fritzsche and H. Becker, "Linking Management Behavior to Ethical Philosophy – An Empirical Investigation," *Academy of Management Journal*, March 1984, pp. 166–175.
  - [38] L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Philosophy of Moral Development*, vol. 1 (New York: Harper & Row, 1981); L. Kohlberg, *Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development*, vol. 2 (New York: Harper & Row, 1984); J. W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior," *Business Ethics Quarterly*, January 1995, pp. 43–54; and T. Kelley, "To Do Right or Just To Be Legal," *New York Times*, February 8, 1998, p. BU12.
  - [39] See, for example, J. Weber, "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas," *Human Relations*, July 1990, pp. 687–702.
  - [40] J. H. Barnett and M. J. Karson, "Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation," *Journal of Business Ethics*, July 1987, pp. 371–382; and W. C. Frederick and J. Weber, "The Value of Corporate Managers and Their Critics: An Empirical Description and Normative Implications," in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.) *Business Ethics: Research Issues and Empirical Studies* (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), pp. 123–144.
  - [41] L. K. Trevino and S. A. Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior," *Journal of Applied Psychology*, August 1990, pp. 378–385; and M. E. Baehr, J. W. Jones, and A. J. Nerad, "Psychological Correlates of Business Ethics Orientation in Executives," *Journal of Business and Psychology*, Spring 1993, pp. 291–308.
  - [42] B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review*, Spring 1984, pp. 202–216; R. B. Morgan, "Self-and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary," *Academy of Management Journal*, February 1993, pp. 200–214; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors," *Academy of Management Journal*, February 1999, pp. 41–57; and G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Integrated and



Decoupled Corporate Social Performance, Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices," *Academy of Management Journal*, October 1999, pp. 539 - 552.

- [43] B. Victor and J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, March 1988, pp. 101 - 125; J. B. Cullen, B. Victor, and C. Stephens, "An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate," *Organizational Dynamics*, Autumn 1989, pp. 50 - 62; Victor and Cullen, "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations," in Frederick and Preston (eds.) *Business Ethics*, pp. 77 - 97; R. R. Sims, "The Challenge of Ethical Behavior in Organizations," *Journal of Business Ethics*, July 1992, pp. 505 - 513; and V. Arnold and J. C. Lampe, "Understanding the Factors Underlying Ethical Organizations: Enabling Continuous Ethical Improvement," *Journal of Applied Business Research*, Summer 1999, pp. 1 - 19.
- [44] T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model," *Academy of Management Review*, April 1991, pp. 366 - 395.
- [45] *Ibid.*, pp. 374 - 378.
- [46] Information from the Global Compact Web site ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)), August 14, 2000; J. Cohen, "Socially Responsible Business Goes Global," *In Business*, March/April 2000, p. 22; and C. M. Solomon, "Put Your Ethics to a Global Test," *Personnel Journal*, January 1996, pp. 66 - 74.
- [47] Series of posters called "Sears Ethics and Business Practices: A Century of Tradition," in *Business Ethics*, May/June 1999, pp. 12 - 13; and B. J. Feder, "The Harder Side of Sears," *New York Times*, July 20, 1997, pp. BU1 +.
- [48] Trevino and Youngblood, "Bad Apples in Bad Barrels," p. 384.
- [49] "Global Ethics Codes Gain Importance as a Tool to Avoid Litigation and Fines," *Wall Street Journal*, August 19, 1999, p. A1; and J. Alexander, "On the Right Side," *World Business*, January/February 1997, pp. 38 - 41.
- [50] P. Richter, "Big Business Puts Ethics in Spotlight," *Los Angeles Times*, June 19, 1986, p. 29.
- [51] F. R. David, "An Empirical Study of Codes of Business Ethics: A Strategic Perspective," paper presented at the 48th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, California, August 1988.
- [52] "Ethics Programs Aren't Stemming Employee Misconduct," *Wall Street Journal*, May 11, 2000, p. A1.
- [53] A. K. Reichert and M. S. Webb, "Corporate Support for Ethical and Environmental Policies: A Financial Management Perspective," *Jour*

- Journal of Business Ethics*, May 2000; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Corporate Ethics Programs as Control Systems; Influences of Executive Commitment and Environmental Factors"; G. R. Weaver, L. K. Trevino, and P. L. Cochran, "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance; Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices"; R. B. Morgan, "Self-and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary"; and B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update."
- [54] L. Nash, "Ethics without the Sermon," *Harvard Business Review*, November - December 1981, p. 81.
- [55] Associated Press, "Cheating Rampant in Workplace, Study Says," *Springfield News Leader*, April 5, 1997, p. A5.
- [56] T. A. Gavin, "Ethics Education," *Internal Auditor*, April 1989, pp. 54 - 57.
- [57] W. Penn and B. D. Collier, "Current Research in Moral Development as a Decision Support System," *Journal of Business Ethics*, January 1985, pp. 131 - 136.
- [58] J. Weber, "Measuring the Impact of Teaching Ethics to Future Managers; A Review, Assessment, and Recommendations," *Journal of Business Ethics*, April 1990, pp. 182 - 190.
- [59] T. Kelley, "Charting a Course to Ethical Profits," *New York Times*, February 28, 1998, pp. BU1 +.
- [60] See, for instance, P. F. Miller and W. T. Coady, "Teaching Work Ethics," *Education Digest*, February 1990, pp. 54 - 55.
- [61] See, for example, A. Stark, "What's the Matter with Business Ethics?" *Harvard Business Review*, May - June 1993, pp. 38 - 48; "More Big Businesses Set Up Ethics Offices," *Wall Street Journal*, May 10, 1993, p. B1; W. D. Hall, *Making the Right Decision; Ethics for Managers* (New York: John Wiley & Sons, 1993); S. Gaines, "Handing Out Halos," *Business Ethics*, March - April 1994, pp. 20 - 24; and L. S. Paine, "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review*, March - April 1994, pp. 106 - 117.
- [62] Associated Press, "Cheating Rampant in Workplace, Study Says"; and H. Fountain, "Of White Lies and Yellow Pads," *New York Times*, July 6, 1997, p. F7.
- [63] C. Kleiner and M. Lord, "The Cheating Game," *U. S. News & World Report*, November 22, 1999, p. 56; and C. R. Campbell, C. O. Swift, and L. Denton, "Cheating Goes Hi-Tech; Online Term Paper Mills," *Journal of Management Education*, December 2000, pp. 726 - 740.
- [64] *Ibid.*, pp. 55 - 66.

# 创业单元

## 管理创业型企业：创业的方方面面

唐娜·杜宾斯基 (Donna Dubinsky) 是一个创业者 (entrepreneur)。她先是与人共同创办了 Palm 公司这一掌上电脑的巨人。然后她离开了 Palm 公司创办了 Handspring 公司，使之成为了 Palm 的一个成功的竞争者。在 40 岁时，她已经创办了两家市值超过 370 亿美元的公司。

在关于创业这一单元中，我们将考察像唐娜·杜宾斯基这样的创业者们所从事的活动。首先，我们将阐述什么是创业以及它为什么很重要。其次，我们将讨论创业过程、创业者的工作是什么，以及影响创业者的社会责任和道德问题。

### ■ 什么是创业

正如我们在第 2 章中讨论到的，创业是一种过程，在这一过程中，一个人或一群人投入时间和资金，追求创造价值以及通过创新实现成长的机遇，而不顾当前所控制的资源如何。这一定义包含了三个重要的核心观念：(1) 追求机遇；(2) 创新；(3) 成长。创业者们通过改变、变革、改造或引入新产品或服务来寻求成长的机遇。例如，加拿大安大略省滑铁卢市的 PixStream 有限公司，创新出一种“更好的捕鼠器” (mousetrap)，从而抓住了电话公司与有线电视公司之间为提供电视服务而激烈竞争的机会。<sup>[1]</sup> PixStream 公司的网络设备可以让电话公司通过 96 个不同的频道同步传输，打破了提供电视服务的传统观念。它的电视服务器只有一个大型的微波炉那么大，而不是一个放在大房间里有 27 个架子的设备那么大。通过这项创新产品，PixStream 公司成功地解决了顾客的问题。

许多人认为创业企业就是小企业，但事实并非如此。这两者之间存在一些关键性的差异。创业者创建创业企业 (entrepreneurial venture) —— 追求机会、以创新为特征、并以成长和盈利能力为主要目标的组织。但是，小企业是一个私人所有、独立运营、独立融资的组织；雇员少于 100 人；没有必要从事任何新兴业务或进行创新；对其行业产生的影响比较小。<sup>[2]</sup> 小企业未必因其小就是创业企业。成为一个创业企业，意味着要有创新性和探索新的机会。即使创业企业在创办时可能很小，但是它们会追求成长。虽然一些新成立的小公司可能也会成长，但多数仍停留在小企业状态，不管是因为市场淘汰还是自动放弃。

### ■ 创业为什么很重要

对美国和其他大多数发达国家的各个行业来说，创业，无论是现在还是将来，都很重要。<sup>[3]</sup> 它在美国的重要性可以体现在以下三个方面：创新、新企业的数量、创造就业。

**创新** 创新是一个改变、试验、改造、变革的过程，也是创业的一个关键方面。创新以“创造性的破坏”过程为特征，而这一过程带来了技术变化和雇佣人数的增加。创业公司就好比“变革的代理人”，它们是新的、独特的思想的来源，如果没有这些创业公司，这些思想可能无人触及。<sup>1</sup> 统计数据是很好的证明。新成立的小组织在每一美元的研发投入中的创新是《财富》500 强公司的 24 倍，并且它们在新的、“完全不同”的产品开发中所占的比例超过 95%。<sup>2</sup>

**新企业的数量** 所有的企业——无论是否符合创业企业的定义——在某一时刻都是新企业，因此，我们衡量创业在新企业数量上所做贡献的最简便的尺度就是考察某一时期内新成立的公司的数量。美国小企业管理局收集的数据表明，1995—2000 年，新成立的企业的数量增加了。如果我们假设在这些新企业中存在一些从事创新并追求盈利能力和发展的企业，那么创业就已经对整个新企业的创建作出了贡献。

**创造就业** 我们知道，创造就业对社区、地区以及国家的整个经济长期稳定具有十分重要的意义。最新数据表明，几乎所有的新增职位都是由少于 500 个雇员的企业创造的。超小企业（雇员少于 20 人）所占的份额为 77.2%，一个惊人的数字！<sup>3</sup> 新的组织以很快的速度创造就业机会，这甚至相当于世界上一些最大的知名全球公司持续裁员的速度。这些数据反映出创业公司对创造就业方面的重要性。

但是美国以外的创业活动又如何呢？这些活动又存在着哪些影响呢？一项名为全球创业调查报告（Global Entrepreneurship Monitor, GEM）的全球创业年度评估报告，研究的是不同国家中创业活动对经济增长的影响（你可以在 [www.entreworld.org/GEM2000](http://www.entreworld.org/GEM2000) 下载 2000 年报告）。GEM 2000 年报告包括 21 个国家的创业情况，并根据创业水平将这些国家分成 3 个等级（见表 P2-1）。

表 P2-1 创业活动的水平

高	中	低
澳大利亚	阿根廷	法国
加拿大	比利时	日本
韩国	巴西	
挪威	丹麦	
美国	芬兰	
	德国	
	印度	
	以色列	
	爱尔兰	
	意大利	
	新加坡	
	西班牙	
	瑞典	
	英国	

资料来源：Based on “Economic Growth Linked to Levels of Business Start-ups,” GEM2000 Report, found online at ([www.babson.edu/press/gemGrowth2000.html](http://www.babson.edu/press/gemGrowth2000.html)), December 22, 2000.



研究人员有什么发现呢？尤其是在主要的 G-7 大工业国中（七国集团，加拿大、法国、德国、意大利、日本、英国和美国），创业活动的水平与该国的年经济增长是高度相关的。“GEM 报告提供了一个令人信服的证据，即鼓励创业并提高一个国家的创业活力应该成为各国政府刺激经济健康发展的重要组成部分。”<sup>[2]</sup>因此，从全球角度来看，我们同样可以得出这样的结论：创业对一国经济发展起着至关重要的作用。



### 小测验

1. 试区分创业企业和小企业。
2. 为什么创业对美国很重要？
3. 对创业的追求只是在美国很重要吗？试讨论之。

**创业过程** 创业过程所涉及的是什么呢？在创业者们创立和管理创业企业时，必须经历四个关键步骤。首先是探查创业背景。这些背景包括了新经济的现实状况、构成法律环境的社会法律法规，以及不断变化的工作环境的现实状况。逐项考察创业背景的这些方面是很重要的，因为它们决定了游戏的“规则”以及可能获得成功的决策和行动是什么。此外，正是通过探查这些背景，创业者们才遭遇了创业过程的第二个关键步骤——识别机会和可能的竞争优势。我们从创业的定义了解到追求机会是一个重要的方面。一旦创业者探查了创业背景并识别了机会和可能的竞争优势，他们就必须考虑实际开始创业企业所涉及的问题。因此，接下来的一步就是创办企业，包括研究企业的可行性，以及计划、组织和运行企业。一旦创业企业启动之后，创业过程的最后一步就是管理企业，由创业者通过过程管理、人员管理和成长管理来实现。我们将在 III~VI 篇末尾的创业单元中，探讨这些创业过程的每一个重要步骤。

## ■ 创业者的工作是什么

描述创业者的工作并非一件易事！没有哪两个创业者的工作活动是完全相同的。一般认为，创业者是在创造新事物和与众不同的事物。他们是在寻求变化，对它作出反应，并且利用它。<sup>[3]</sup>

首先，创业者所从事的是评估创业企业的潜力并且处理新企业的一些问题。在探查创业背景时，创业者们是在收集信息、识别潜在机会，并且明确可能的竞争优势。然后，在这些信息的帮助下，创业者开始研究企业的可行性——揭示企业理念、观察竞争对手，并考察融资选择。在考察目标企业的潜力并评估成功追求这项事业的可能性之后，创业者开始进行计划，包括制定一个可行的组织使命，考察组织文化问题，以及创建一个考虑成熟的经营计划。一旦解决了这些计划问题，创业者必须考虑企业的组织问题：为企业组织选择一个合法的形式、处理专利、著作权等其他法律问题，并提出一个关于如何开展工作的合适的组织设计。在所有这些初始活动完成之后，创业者就做好了实际运行企业的准备工作。这一步涉及设立目标和战略，以及建立技术操作方法、营销计划、信息系统、财务—财会制度和现金流管理体系。

创业企业启动之后，创业者的注意力转移到管理创业企业。实际管理创业企业会涉及什么呢？其中一项重要活动是管理构成每个企业的各种过程：制定决策，制定行动计划，分析内部和外部环境，测量和评估绩效，实施必要的变化。此外，创业者必须实施与员工管理有

关的各项活动：甄选和雇佣、评价和培训、激励、管理冲突、分派任务，以及成为一个有效的领导者。最后，创业者必须管理企业的成长，包括制定和设计成长战略，处理危机，为财务增长寻找各种收入来源，增加企业价值，甚至可能是最终退出这项投资。

## ■ 创业者遇到的社会责任和道德问题

创业者在运营和管理他们的企业时，会碰到社会责任和道德方面的困境。对创业者来说，这些问题有多重要呢？在一项针对小公司的研究中，绝大多数的被调查者（95%）认为，建立一个良好的声誉，并与经营所在的社区建立良好的关系，对实现企业目标十分重要。<sup>[1]</sup>尽管这些人很重视公司的权利义务，但是却有一半以上的人没有制定与社区建立联系的正式计划。事实上，70%的被调查者承认在他们的业务计划中没有考虑社区目标。然而还是有一些创业者认真对待他们的社会责任。例如，朱塞·伊波利托（Josie Ippolito），位于凤凰城的 La Canasta 墨西哥食品有限公司的总裁，她所管理的公司每天生产 100 万个玉米薄饼，而且公司位于内城的中心地带。<sup>[2]</sup>该公司致力于所在社区的经济稳定，并在当地雇用了将近 100 个工人。La Canasta 公司正在成长，朱塞也扩大了当地工厂的规模，使之具有原来两倍的生产能力，而不是抛弃这个社区。她说：“让这些人到哪去找工作呢？”

另一些创业者通过提供保护全球环境的产品和服务来寻求机会。例如，俄亥俄州哥伦布市的 Univenture 有限公司生产可回收的唱片套，并从事光盘的包装。与多数压缩光盘采用的传统光盘盒包装相比，该公司的产品更有利于环保。该公司的总裁兼 CEO 罗斯·杨格思（Ross Younges）说：“我们的产品不会被打碎。如果有人把它扔了，那是因为他们不再需要它了。我们希望它们被扔进可回收的垃圾箱里，因为我们的产品是可回收的。”<sup>[3]</sup>

道德考虑因素也影响着创业者的决策和行动。创业者们确实有必要意识到他们的行为会有什么道德后果。他们树立了榜样，这种榜样尤其在还有其他雇员的时候，会对行为产生极大的影响。例如，以休斯敦为基地的 SeaRail 国际有限公司的创始人查理·威尔逊（Charlie Wilson）在制定其销售代表的基本原则时，把道德作为一个考虑因素。他说：“道德是引导我们成长的先锋。它创造了企业的一种特色，即信任、亲和力和可预测性……如果你那样做事（不道德的），你就无法获得一个很好的声誉。而且，如果这样做（采取不道德的行为），你最终将失去顾客。”<sup>[4]</sup>

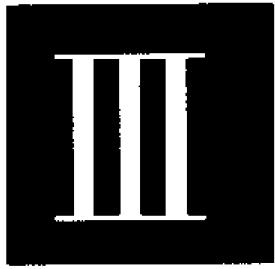
创业者对道德的重视可以在一项研究中得到体现。这项研究调查了将近 300 个创业者和公司的经理，其结果表明，创业者的道德标准通常比这些经理更严格，而且也能更好地实践其信念，原因很可能是他们对自己的决策和行动有更多的控制权。只有半数接受调查的创业者表示，为了实现企业目标，他们将不惜牺牲个人道德；而 71% 的公司经理则表示其不会如此。<sup>[5]</sup>

### 小测验

4. 阐述创业过程的四个关键步骤。
5. 创业者的工作是什么？
6. 为什么对创业者来说，社会责任和道德问题很重要？

[注释]

- [1] P. Strozniak, "25 Growing Companies," *Industry Week*, November 20, 2000, p. 76.
- [2] T. L. Hatten, *Small Business, Entrepreneurship and Beyond* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), p. 5; and J. W. Carland, F. Hoy, W. R. Boulton, and J. C. Carland, "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A. Conceptualization," *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, 1984, pp. 354 - 359.
- [3] "The New American Evolution: The Role and Impact of Small Firms," a report prepared by the Office of Economic Research of the U. S. Small Business Administration's Office of Advocacy, *SBAOnline*, found at [[www. sbaonline. gov/ADVO/stats/](http://www.sbaonline.gov/ADVO/stats/)], December 21, 2000.
- [4] P. Almeida and B. Kogut, "The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-Up Firms in the Semiconductor Industry," *Small Business Economics*, vol. 9, no. 1, 1997, pp. 21 - 31.
- [5] R. J. Arend, "Emergence of Entrepreneurs Following Exogenous Technological Change," *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 1, 1999, pp. 31 - 47.
- [6] "The Facts About Small Business," a report prepared by the Office of Advocacy of the U. S. Small Business Administration, *SBAOnline*, [[www. sbaonline. sba. gov/advo/stats/](http://www.sbaonline.sba.gov/advo/stats/)], December 23, 2000.
- [7] "Economic Growth Linked to Levels of Business Start-Ups," *GEM2000 Report*, found online at [[www. habson edu/press/gemGrowth2000. html](http://www.habson.edu/press/gemGrowth2000.html)], December 22, 2000.
- [8] P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (New York: Harper & Row), 1985.
- [9] W. Royal, "Real Expectations," *Industry Week*, September 4, 2000, pp. 31 - 34.
- [10] M. A. Verespej, "25 Growing Companies," *Industry Week*, November 20, 2000, p. 70.
- [11] T. Purdum, "25 Growing Companies," *Industry Week*, November 20, 2000, p. 82.
- [12] G. S. Stodder, "Goodwill Hunting," *Entrepreneur*, July 1998, p. 119.
- [13] E. Updike, "The Straightest Arrows," *Business Week Enterprise*, October 12, 1998, p. ENT 2.



篇

# 计 划

- 制定决策：管理者工作的本质
- 计划的基础
- 战略管理
- 计划工作的工具和技术
- 创业单元





# 6

## 章

# 制定决策：管理者 工作的本质

- 决策制定过程
- 决策的普遍性
- 作为决策者的管理者
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 概括决策制定过程的步骤。
2. 解释为什么决策制定在组织中如此普遍。
3. 描述理性决策制定者。
4. 对比完美理性和有限理性决策制定方法。
5. 解释直觉在决策制定过程中所扮演的角色。
6. 识别两种类型的决策问题以及用于解决这些问题的两种类型的决策。
7. 区分确定型、风险型和不确定型决策条件。
8. 描述不同的决策风格。

### 管理者困境

肯诺达里公司 (Cannondale, [www.cannondale.com](http://www.cannondale.com)) 的摩托车深受消费者喜爱和竞争对手的尊重。肯诺达里公司总部设在康涅狄格州的贝塞尔，是一家山地摩托、公共竞赛摩托、多种运动型摩托和休闲型摩托以及专用摩托车的领先制造商。<sup>10</sup> 由于不满足于停留在稳定的和可预见的成长道路上，肯诺达里公司的管理者决定，在 2000 年春季通过引入新的越野摩托车产品线开辟新的增长方向。公司负责产品开发的副总裁马里奥·加拉索 (Mario Galasso)，是一位业余摩托车赛爱好者，直接参与设计新的越野摩托车。

公司希望新型的摩托车将有助于使销售实现翻番的增长，同时提升股票价格。目前的股票价格徘徊在每股 5.5 美元左右，最高时曾在 1998 年达到每股 28 美元。但是为了实现这个大胆的目标，公司必须从一些强有力的竞争对手中争夺市场份额，这些竞争者包括雅马哈公司 (Yamaha)、铃木公司 (Suzuki)、川崎公司 (Kawasaki) 和本田公司 (Honda)。但是也有一些好消息，休闲型越野摩托运动目前极为流行，这种蓬勃发展的势头受到电视上摩托车越野赛的刺激，日益兴旺。加拉索认为，整个事情实际上近乎一种疯狂，他希望他们小组正在设计的摩托车将吸引广大消费者的兴趣。

肯诺达里公司引入新型摩托车的路程充满了不可预见性，就像公司的顾客喜爱横穿田野那样颠簸不平。开发新产品对任何公司来说都是一个困难的命题。公司在产品开发方面虽然精通于高端摩托车的开发，但开发这项新产品是对公司专有技术的一个检验。整个开发过程耗费了两年时间，超过了预期。加拉索喜欢接受挑战，他解释说，从驾驶和竞赛的观点来看，你必须尽量使你的摩托车更轻、更快，设法使它比竞争对手领先。事情就是这样，如果你不认为你能做得更好，就干脆不要去做。

现在新型摩托车已经推向市场了，加拉索应该怎么评价这项决策的有效性，他应当采用哪些决策指标来进行评价？

**你该怎么做？**

像所有公司的管理者一样，马里奥·加拉索需要为肯诺达里公司制定正确的决策。制定正确的决策是每个管理者必须尽力去做的事情，因为管理决策的整体质量对组织的成败起着重要影响。在本章中我们将考察决策制定的概念以及管理者如何制定决策。

## ➡ 决策制定过程

每个人不论在何种组织内或组织的哪个领域中，都在制定决策（decisions），也就是说他们要在两个或者更多的方案中作出选择。例如，最高层管理者制定关于整个组织目标的决策，包括在哪里安排制造设施，进入什么新市场，以及提供什么产品和服务。中层和基层管理者制定每周和月度的生产进度决策，处理发生的问题，决定工资的增长以及挑选和训练雇员。但是制定决策并非仅仅是管理者所做的事情，所有的组织成员都在制定决策，这些决策影响着他们的工作和所在的组织。那么他们怎么制定决策呢？

虽然决策制定通常被描述为在不同的方案中作出选择，但是这种观点过于简单化了，为什么？因为决策制定是一个复杂的过程，不是仅限于从不同的方案中作出选择。即使是像去哪儿吃午饭这样简单的决策，你除了要在汉堡包还是比萨饼之间作出选择外，还要作出其他一些选择。假定你不会花很多时间仔细考虑吃午饭的决策，但是你仍然要遵循一些决策制定过程的步骤。那么决策制定过程都包含哪些步骤呢？

图 6-1 说明了决策制定过程（decision-making process）的步骤，它包括 8 个基本步骤。整个过程开始于识别决策问题和确定决策标准，以及为每个决策标准分配权重，然后进入到开发、分析和选择备选方案，这些方案要能够解决你的问题。接下来是实施备选方案，以及最终评估决策的结果。这个过程结构既适用于你亲自决定星期五晚上看什么电影的决策，也适用于像肯诺达里公司决定开发制造和销售什么类型摩托车的决策；这个过程既适用于描述个人的决策，也适用于描述群体的决策。让我们进一步考察一下这个过程，以便理解每一个步骤的含义。

### ■ 步骤 1：识别决策问题

决策制定过程开始于一个存在的问题（problem），或者更具体地说，开始于现状与希望状态之间的差异。<sup>[2]</sup>让我们选择一个例子，这个例子描述了我们关于决策的观点，它将被用于整个决策过程的讨论。为了使问题简化起见，让我们选择一个我们中间大多数人都可能与之有关的例子，即决定是否购买一台新的笔记本电脑。我们例子中的决策者叫琼，是一位销售经理，他的销售代表需要新的笔记本电脑，因为他们的旧电脑运行速度不够快，存储容量不够大，不能满足处理大量数据的要求。进一步，为了使问题简化，假定简单地在原来电脑上增加存储容量是不经济的，公司的政策是管理者只能购买新电脑而不能租赁电脑。现在我们面临一个问题，在销售代表现有的电脑和他们需要的新的、存储量更大、速度更快的电脑之间存在着显著的不均衡，琼需要作一个决策。

遗憾的是这个例子没有进一步告诉我们管理者如何识别问题。在现实世界中，绝大多数问题都会像霓虹灯似的闪烁不定。销售代表抱怨电脑的计算能力





图 6—1 决策制定过程

已经不适于有效地完成他的工作了，这对琼来说是一个明确的信号，他需要为销售代表购买新的笔记本电脑。但是现实中很少有像如此明显的问题，比如说销售额下降了 5% 是不是一个问题？或者销售额的下降仅仅是其他问题的一种征兆？可能是顾客对产品不满意或者广告的效果很差？还有的时候某个管理者认为是个问题，其他管理者则认为不是个问题。问题的识别带有主观性。进一步，如果管理者解决了一个完全错误的问题，就如同管理者没能发现正确的问题以及什么都没做一样糟糕。<sup>[2]</sup> 问题的识别不那么简单，在事情被确认为问题之前，管理者需要意识到问题，感到有采取行动的压力，以及拥有采取行动的资源。<sup>[4]</sup>

管理者怎么意识到问题的存在呢？显然他需要比较事情的现状与希望状态的差异。如果事情的进展没有像他希望的那样，那么显然就存在问题，或者说存在着不均衡状态。在我们的购买电脑的例子中，问题是现有的电脑不能有效

满足销售代表工作的要求。

仅仅有矛盾而没有采取措施的压力，会使问题被延迟。那么为了发起一个决策过程，问题必须能够向管理者施加某种压力使之采取行动，这种压力也许来自组织的政策，或者是截止日期、财务危机、竞争对手的行动，像我们在本章开始时所提到的管理者困境那样，还有可能是来自消费者的抱怨或下属的抱怨，抑或是来自上级的期望或即将开始的绩效评估。

最后，管理者不太可能将某些事情作为问题，如果他们感到不具有职权、预算、信息或者其他的采取行动的必要资源。当管理者意识到一个问题以及处于某种行动的压力下但是感到他们没有适当的资源时，他们通常认为是把不切实际的期望强加在他们头上。

## ■ 步骤 2：确认决策标准

一旦管理者确定了他需要关注的问题，对于解决问题来说，确认决策标准（decision criteria）就非常重要了，也就是说管理者必须决定什么与制定决策有关。在我们的电脑采购的例子中，琼就需要评估一些与他决策有关的因素，这些因素也许包括如下一些标准，如价格、产品型号、制造商、标准的配置、可选的设备、服务保证、维修记录，以及售后服务支持等。经过仔细的考虑后，琼决定价格、重量、保修、屏幕类型和屏幕尺寸是他要决策的有关标准。

无论决策标准是否被清晰地陈述，每一个决策者都会有某些标准来指导他的决策。请注意，在决策制定过程的这个步骤上，什么不作为标准和什么作为标准同样重要。如果琼不考虑将服务保证作为一个决策标准，那么这个指标就不会影响他的最后选择。



### 小测验

1. 什么是决策，以及组织中谁制定决策？
2. 在决策制定过程的第 1 步中，管理者怎么知道什么时候哪里存在问题？
3. 决策的标准是什么？为什么它们对决策者是重要的？

## ■ 步骤 3：为决策标准分配权重

在第 2 步中确认的决策标准，并非都是同等重要的，所以决策制定者必须为每一项标准分配权重，以便正确地规定它们的优先次序。那么怎么给决策标准分配权重呢？一个简单的方法是给予最重要的标准 10 分的权重，然后参照这一权重为其他标准分配权重，从而重要性只相当于权重为 10 分的标准的一半的指标其权重为 5。当然也可以采用 100 或 1 000 或者任何其他数字作为最高的权重，要领是采用你个人的偏好来排列指标的优先次序，这些指标是你在决策过程第 2 步确认的。

表 6-1 列出了琼为他要购买的电脑设计的指标和权重，正如你所看到的，可靠性是最重要的，其次是屏幕尺寸，价格和屏幕类型是权重最低的指标。

表 6—1

电脑采购决策的指标和权重

指标	权重
可靠性	10
屏幕尺寸	8
保修	5
重量	5
价格	4
屏幕类型	3

说明：在这个例子中，最高标准为 10 点。

## ■ 步骤 4：开发备择方案

决策过程的第 4 步要求决策制定者列出可供选择的决策方案，这些方案要能够解决决策所面对的问题，无需对这一步所列出的方案进行评估，只需要列出它们即可。我们的销售经理琼确认了 8 种笔记本电脑型号作为可能的选择，包括 Acer TravelMate 734TL、Compaq Presario 1800XL186、Gateway Solo 2550LS、Hewlett-Packard Omnibook 900、Micromedia Computers Millennium 3000、NEC Direct Versa Note VX 14.1、Sony Vaio PCG-X18，以及 Toshiba Satellite Pro 4280。

## ■ 步骤 5：分析备择方案

一旦确认了备择方案，决策制定者必须认真地分析每一种方案。对每一种方案的评价是将其与决策标准进行比较，这些标准是在第 2 步和第 3 步中建立的。通过比较，每一种备择方案的优点和缺点就变得明显了。表 6—2 表明了琼给予 8 种备择方案各自的价值判断，这是在他征求了电脑专家的意见，并且阅读了最新出版的电脑杂志上的信息之后作出的。

请注意，表 6—2 中给出的 8 种电脑型号的评价等级（依据 1~10 的尺度）是基于琼个人的评估作出的。评估过程还可以进行得更客观一些，例如购买价格代表了琼能够从当地零售商那里获得的最佳价格，性能指标以及重量是来自计算机杂志的报告。但是对可靠性的评估通常要根据个人的判断。需要强调的一个观点是，绝大多数决策都包含了管理者的个人判断，包括第 2 步选择的指标，第 3 步给予每个指标的权重，以及第 5 步对每个备择方案的评估。这说明了为什么两个电脑购买者花同样的钱可能会选择两种完全不同的方案，或者即使对同样的方案也会给出不同的评级顺序。

表 6—2 只是表明了 8 个备择方案相对于决策标准的评估结果，它不反映在步骤 3 中为每个指标分配权重的过程。如果所有指标的权重都一样，你评价每个备择方案时就只需把它在表 6—2 中对应行的数字加起来就行了。例如 Acer TravelMate 734TL 的得分为 34，而 Sony Vaio PCG-X18 的得分是 47。但



表 6—2

根据决策标准对不同笔记本电脑的价值评估

机型	可靠性	屏幕尺寸	保修	重量	价格	屏幕类型
Acer TravelMate 734TL	8	3	5	10	3	5
Compaq Presario 1800 XL 186	8	5	10	5	6	5
Gateway Solo 2550 LS	10	8	5	10	3	10
Hewlett-Packard Omnibook 900	8	5	5	10	3	10
Micromedia Computer Millennium 3000	6	8	5	10	6	10
NEC Direct Versa Note VX 14. 1	10	8	5	5	3	10
Sony Vaio PCG-X18	2	10	5	10	10	10
Toshiba Satellite Pro 4280	4	10	5	10	10	5

是如果你将每个备择方案的评价结果乘以它的权重（见图 6—1），你就会得到表 6—3 的结果，这里分数代表了每一个备择方案相对于标准的评价结果，以及相应的权重。请注意，对每一个指标分配权重，会对我们的例子中备择方案的排序结果产生重要的影响。

表 6—3

根据标准和权重对不同笔记本电脑的评价

机型	可靠性	屏幕尺寸	保修	重量	价格	屏幕类型	合计
Acer TravelMate 734TL	80	24	25	50	12	15	206
Compaq Presario 1800 XL 186	80	40	50	25	24	15	234
Gateway Solo 2550 LS	100	64	25	50	12	30	281
Hewlett-Packard Omnibook 900	80	40	25	50	12	30	237
Micromedia Computer Millennium 3000	60	64	25	50	24	30	253
NEC Direct Versa Note VX 14. 1	100	64	25	25	12	30	256
Sony Vaio PCG-X18	20	80	25	50	40	30	245
Toshiba Satellite Pro 4280	40	80	25	50	40	15	250

## ■ 步骤 6：选择备择方案

第 6 步从所有备择方案中选择最佳方案是很重要的。我们已经确定了所有相关的标准、它们各自的权重，以及确认和分析了各种备择方案，现在我们仅仅需要从备择方案中作出选择即可，所选择的方案是在第 5 步中具有最高得分的方案。在我们的例子中（见表 6—3），琼将选择 Gateway Solo 2550 LS 型电脑，因为它的得分最高（281 点）。显然这是最佳选择。

## ■ 步骤 7：实施备择方案

虽然选择过程在上一步中已经完成，但如果不能有效地实施的话，决策仍然可能失败。因此步骤 7 是如何将决策付诸行动。

**实施**（implementation）包含了将决策传送给有关的人员和部门，并要求他们对实施结果作出承诺。正如我们将在第 15 章中讨论的，群体或者团队能



够帮助管理者作出承诺。如果即将执行决策的员工参与了决策的制定过程，那么他们更可能热情地支持决策的执行，以及取得成果。相比较而言，对于那些仅仅是被告知要怎么做的员工来说，后者的热情将小得多。例如在我们的决策例子中，如果销售代表参与到购买决策中，他们很可能会热情地支持电脑型号的选择和与之相关的必要的培训（本书Ⅲ～Ⅴ篇将仔细地讨论如何通过计划、组织和领导有效地实施决策）。

## ■ 步骤 8：评估决策结果

决策过程的最后一步是评估决策的结果，看看问题是不是得到了解决，第 6 步和第 7 步中选择的方案和实施的结果是否达到了期望的效果？怎么评估结果将在本书的Ⅵ篇详细地讨论，在该部分，我们会考察控制职能。

如果评估结果表明问题仍然存在，将会发生什么事情？这时管理者也许需要仔细地分析哪里出了错误，问题是否被错误地定义了？在评估各种备选方案时出现了哪些偏差？是否方案的选择是正确的但实施得不好？问题的答案也许要求管理者重新回到决策过程前面的某个步骤，甚至可能需要重新开始整个决策过程。



## 决策的普遍性

组织中的每一个人都要制定决策，但决策更是管理者的重要职责。正如表 6—4 所表明的，制定决策是管理者所有四个职能的组成部分，这也是为什么管理者在计划、组织、领导和控制时通常被称为决策制定者的原因。事实上，我们可以说，决策制定是管理的同义语。<sup>[5]</sup>

表 6—4

管理职能中的决策

计划	领导
组织的长期目标是什么？	我怎么处理雇员情绪低落的问题？
什么战略能够最佳地实现这些目标？	在给定的条件下什么是最有效的领导方式？
组织的短期目标应当是什么？	某项具体的变革会怎样影响工人的生产率？
个人目标的难度应当有多大？	什么时候是鼓励冲突的适当时间？
组织	控制
直接向我报告的雇员应当有多少？	需要对组织中的哪些活动进行控制？
组织应当有多大程度的集权？	怎么控制这些活动？
职位应当怎么设计？	绩效差异偏离到什么程度是显著的？
什么时候组织应当实行不同的结构？	组织应当具有什么类型的管理信息系统？

几乎管理者所做的每一件事都包含决策，这样一个事实并不意味着决策总是冗长的、复杂的，或者对外部的观察者来说是显而易见的。许多决策是程序化的。一年中的每一天你都要决定什么时候吃晚饭的问题，虽然这不是什么大

问题，你已经在此前作了几千次这样的决策，这种简单的决策通常被处理得相当快，以至于你几乎忘记了它是个决策。管理者每天要制定成打的程序化决策，请记住，即使是看上去非常简单的决策，它也是决策。

### 小测验

1. 为什么为标准分配权重是决策的重要问题？
2. 管理者如何开发、分析、选择和实施备选方案？如何评估决策是否有效？
3. 为什么管理者通常被描述为决策制定者？

## 作为决策者的管理者

虽然我们已经描述了决策的步骤，但我们对于管理者作为决策者究竟在组织中如何制定决策仍然了解得很不够。那么怎么描述决策制定情境和决策者才更恰当呢？我们在本节中将考察这些问题。让我们先来讨论决策制定的三个基本观点。

### ■ 制定决策：理性、有限理性和直觉

管理决策的制定可以被假设为是**理性的**（rational）。这个假设的含义是，管理者所制定的决策是前后一致的，是追求特定条件下价值最大化的。<sup>[1]</sup>那么，理性决策隐含的假设是什么？这些假设的有效性如何？

**理性假设** 一个完美理性的决策者是完全客观的和符合逻辑性的，他会仔细地定义问题，会清晰地和具体地规定目标。不仅如此，理性的决策还会一贯地选择那些最可能实现目标最大化的决策方案。图 6—2 概括了理性的决策。

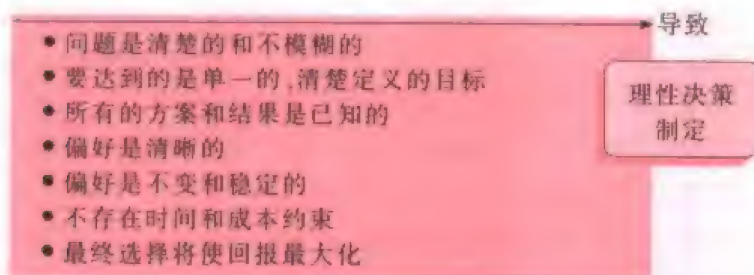


图 6—2 理性假设

理性假设可以用于任何类型的决策，不过，因为我们关注的是管理决策，所以我们需要再增加一个进一步的假设。理性的管理决策假定决策的制定是符合组织最佳的经济利益的，也就是说决策者被假定为追求组织利益的最大化，而不是他的个人利益的最大化。

理性假设的现实性有多大？管理决策的制定在下述条件下通常遵循理性假

设，这些条件是，管理者面对的是简单的问题，在这些问题中，目标是清楚的，方案的数量是有限的，时间的压力是不大的，以及寻找和评估方案的成本较低。同时，组织的文化支持创新和承担风险。在这类决策问题中，结果相对来说是具体的和可度量的。<sup>[1]</sup>但是管理者在现实世界中所面临的绝大多数决策并不完全符合这些条件<sup>[2]</sup>，因此到底组织中绝大多数决策实际上是怎么制定的？有限理性的概念可以帮助我们回答这个问题。

**有限理性** 尽管完美理性存在着局限性，管理者仍然被期望在制定决策时遵循理性的过程。<sup>[3]</sup>管理者知道一个“好”的决策者应该做些什么事情，包括识别问题、考虑备选方案、收集信息以及果断地但又是谨慎地采取行动。因此管理者被要求具备正确的决策行为，做到这一点，管理者就会对他的上级、同级以及下级表明他们是有能力的，以及他们的决策是理智的和经过周密考虑的。但是决策制定过程的某些方面并非像我们上面所描述的那样，而是管理者趋向于按照有限理性（bounded rationality）的假设制定决策，他们的决策行为只是在处理被简化了的决策变量时才表现出某种程度的理性，这种简化是由于个人处理能力的局限性造成的。<sup>[4]</sup>由于管理者不可能分析所有决策方案的所有信息，因此他们只是制定满意的（satisfied）、而不是使目标最大化的决策。换言之，他们所接受的决策方案只是“足够好”的，他们的合理性受到他们信息处理能力的限制。让我们看一个例子。假定你的专业是财务，在你毕业时想找到一份工作，你愿意做一个个人理财计划人员，起薪不低于32 000美元/年，工作地点不超出你家所在城市100英里的半径。结果你接受了一个企业信用分析师的职位，它并不是你所希望的个人理财计划员，但仍然属于财务领域。这项工作是在一家银行中供职，这家银行距你家50英里，起薪为33 000美元/年。如果进行一次更广泛的工作检索，你可以在一家信托公司中发现一个个人理财计划员的职位，这家公司距离你家25英里，起薪是35 000美元/年。因为你所找到的第一项职位已经令你满意了，也就是说足够好了，因此你就以某种有限理性的方式接受了这项职位，虽然根据完美理性的假设，你没有通过搜索所有可行的方案，找到能够最大化你的决策的最佳方案。

因为管理者制定的绝大多数决策都不满足完美理性的假设，所以他们实际上是在运用有限理性的方式进行决策，也就是说他们所制定的决策是基于满意方案的。但是请记住，决策制定还可能受到组织文化、内部政治、权力等的强烈影响，以及呈现出我们称为承诺升级（escalation of commitment）的现象。这是一种在过去决策的基础上不断增加承诺的现象，尽管有证据表明，已经作出的决策是错误的。<sup>[5]</sup>例如对挑战者号航天飞机灾难事件的调查，就显示出一种承诺升级的现象。当时航天飞机升空的决定尽管受到个别人的质疑，但决策者仍然在那个灾难性的日子里作出了这个决策。为什么决策者对错误的决策会继续增加承诺呢？因为他们不想承认他们最初的决策存在某些缺陷，他们不是去寻求新的替代方案，而是简单地增加他们对最初解决方案的承诺。

**直觉的作用** 直觉在管理决策制定中扮演着什么角色？管理者通常运用直觉来帮助他们改进决策的制定。<sup>[6]</sup>直觉决策（intuitive decision making）是什么意思？它是一种潜意识的决策过程，基于决策者的经验，以及积累的判断。研究者对管理者运用直觉进行决策进行了研究，识别出五种不同的直觉，这个结果描述在图6-3中。





图 6-3 直觉是什么

资料来源: Based on L. A. Burke and M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 91-99.

根据直觉制定决策或者根据感觉制定决策并非与理性决策毫无联系,相反,二者是互相补充的。一个对特定情况或熟悉的事件有经验的管理者,当遇到某种类型的问题或情况时,通常会迅速地作出决策,虽然看上去他所获得的信息是十分有限的。这样的管理者并不依靠系统性的和详尽的问题分析或识别和评估多种备选方案,而是运用他自己的经验和判断来制定决策。

直觉决策的普遍性达到什么程度?一项对管理者及组织雇员的调查表明,几乎有三分之一的被调查者强调,在决策制定中下意识的感觉超过了有认知力的问题解决。<sup>[13]</sup>

### 小测验

7. 描述理性和有限理性的决策观点。
8. 什么是承诺升级以及它对决策的影响是什么?
9. 描述直觉在决策中的作用。

## 问题和决策的类型

管理者在履行职责时将会遇到各种类型的问题,管理者采用何种类型的决策取决于他所面临的问题的性质。

**结构良好的问题和程序化决策** 有些问题是一目了然的,决策者的目标是清楚的,问题是熟悉的,有关问题的信息容易定义和收集。这类问题的例子,包括消费者在百货商场的退货,供应商重要货物交付的延迟,新闻小组对意外的突发事件的报道,学院处理学生退课的程序,等等。这类问题称为**结构良好的问题** (well-structured problems)。例如餐馆的服务员不小心将饮料洒在顾



客的衣服上，管理者会遇到恼怒的顾客，而且他必须采取一些措施来平息顾客的抱怨。因为饮料洒在顾客身上这种事是经常发生的，所以通常处理这类问题有一些标准的程序，比如管理者可以提出由餐馆来支付顾客衣服的清洗费用。这种情况下管理者的决策被称为程序化决策（programmed decision）。

决策可以程序化到具有重复性和例行性的程度，以及程序化到可以采用确定性的方法来处理的程度。因为问题是结构良好的，所以管理者不会陷入麻烦以及不会在决策过程中耗费过多的精力。程序化决策是相对简单的和主要依据以前的解决方法的决策，决策过程的开发备选方案阶段通常在程序化决策中很少受到关注。结构化的问题被确定后，它的解决方案通常是不证自明的，或者至少被局限在少数的几个可供选择的方案上，而且这些方案是熟悉的和被过去的实践证明是成功的。在许多情况下，程序化决策是一种仿照先例的决策，像饮料洒在衣服上的这类问题，就不会要求餐馆的管理者再去识别问题，权衡决策的标准以及开发多种可能的解决方案。相反，管理者通常是依据系统化的程序、规则或政策来制定这类决策。

程序（procedure）是指相互关联的一系列顺序的步骤，管理者遵循这些步骤对结构化的问题作出响应。现实中惟一的困难是确认问题，一旦问题清楚了，它就进入解决的程序。例如，采购经理收到一份来自销售部门的请求，要求购买 15 台掌上电脑，以用于公司销售代表的客户服务。采购经理知道有确定的程序来处理这类决策，于是这类决策的处理只是执行一套简单的程序化的步骤而已。

规则（rule）是一种明确的陈述，它告诉管理者能做什么和不能做什么。规则通常被管理者用来处理结构良好的问题，因为他只需遵循和确保一致性即可。例如关于迟到和缺勤的规则，允许领班迅速执行纪律，并且这种决策的结果是相当公平的。

指导程序化决策制定的第三种方式是政策（policy），它提供了引导管理者沿着特定方向思考的指南。与规则不同，政策试图为管理者确立一些参数，而不是具体地告诉管理者应该做什么或不应该做什么。政策通常包含一些模糊的术语，它给决策留下了解释的余地。例如，下列一些政策陈述就带有这些特征：

顾客永远是第一位的，并且始终应当被满足。

只要可能我们总是采取从内部晋升的政策。

雇员的工资按照社区的标准将始终具有竞争力。

注意这里满足、只要可能，以及竞争力这些术语要求进一步的解释。政策指明要支付有竞争力的工资，虽然没有告诉公司的人力资源经理确切的工资数量和水平，但是它指明了制定决策的方向。

**结构不良问题以及非程序化决策** 可以想见，并不是管理者面对的所有问题都是结构良好的和可以用程序化方法处理的，许多组织都存在结构不良的问题（poorly structured problems）。这类问题是新颖的、不经常发生的、信息模糊的和不完整的。例如，在曼谷设计建造一处新的公司制造设施的选择问题，就是一个结构不良的问题。同样的，是否在一项新的尚未证明的项目上进行投资，或者是否关闭一家亏损的事业部，也属于结构不良的问题。当问题的结构不健全时，管理者必须依靠非程序化的决策方法以及开发专门的解决方

案。**非程序化决策** (nonprogrammed decisions) 是具有惟一性的和不可重复性的决策。当管理者面临结构不良或者独特的问题时, 没有现成的解决方案, 它要求采用非程序化决策方法现裁现做, 根据问题定制解决方案。

**集成** 图 6—4 描述了各种问题类型、决策类型以及组织层次之间的关系。因为较低层次的管理者面对的通常是熟悉的和重复性的问题, 也就是结构良好的问题, 在大多数情况下是进行程序化决策, 即依靠诸如程序、规则, 或者组织的政策来进行决策。随着管理者所处的组织层次的上升, 他们面对的问题通常具有更多的结构不良的特征, 为什么? 因为低层管理者通常自行处理那些程序化的决策, 而把不寻常的和困难的决策问题提交上级来解决。类似的, 高层管理者会将程序化的决策授权他们的下级来处理, 从而使他们能够集中精力处理那些更困难的问题。

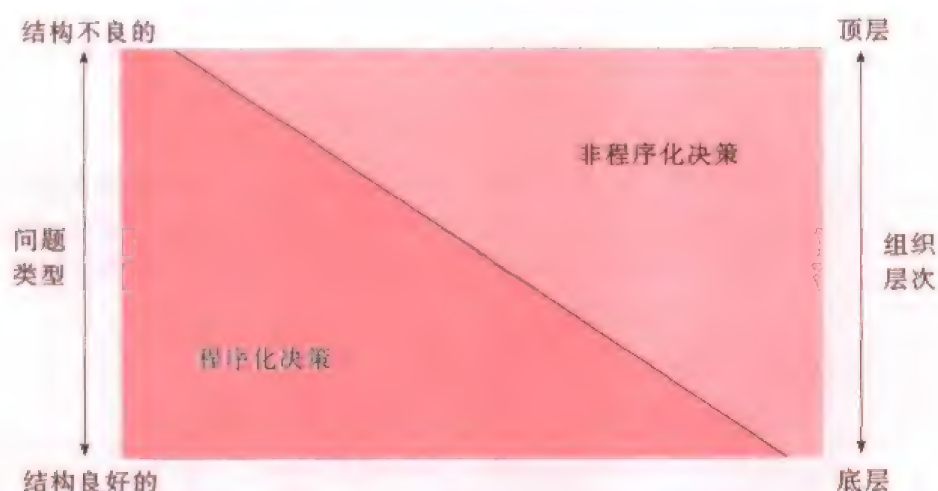


图 6—4 问题类型、决策类型和组织层次

但是需要注意的是, 现实世界中, 很少有哪个管理决策是完全程序化的或完全非程序化的, 这是两种极端情况, 绝大多数决策是落在这两个极端之间。很少有程序化决策完全排除个人判断的, 在另一个极端上, 即使是完全独特的要求非程序化决策的情况, 也可以得到程序化决策程序的帮助。恰当的方式是将决策问题看做主要是程序化的或主要是非程序化的, 而不是将它们看做完全程序化的或完全非程序化的。

最后, 从组织效率的角度来考察决策分类的命题, 我们看到, 程序化决策有助于提高组织的效率, 这也是它为什么得到普遍应用的原因。只要可能, 管理决策应当尽量程序化。显然在组织的最高层次上运用程序化决策并不具有太多的现实意义, 因为最高层管理者面对的绝大多数问题是非重复性的。即便如此, 对最高层管理者来说仍然存在着强烈的经济动机, 为决策建立标准的操作程序、规则和政策以指导其他管理者的决策。

程序化决策使对管理者斟酌决定的要求最小化, 这一点很重要, 因为斟酌决定往往是代价昂贵的。要求管理者制定的非程序化决策越多, 对他们判断能力的要求就越高。由于健全的和正确的判断能力并非所有的管理者都具备, 所以对那些具备这种能力的管理者, 通常要付给他们更高的报酬。有些组织为了降低成本, 而雇用低技能和缺乏经验的管理者, 同时又不注重开发程序化决策

指南供他们使用，这样做的代价是高昂的。我们不妨举一个小型妇女服装连锁店的例子来说明这个问题。这家连锁店的所有者选择了低工资政策，雇用缺乏经验和决策能力的商店经理，仅从这种做法本身来说也许还不构成严重的问题，但麻烦在于这家连锁店的管理当局既不提供培训，也不提供清楚阐述的规则和程序以指导这些商店经理进行决策。其实这些经理面对的问题在性质上是相近的，完全可以制定出相应的程序化的决策指南。结果，顾客不断抱怨诸如促销折扣、赊销以及退货方面的问题。

### 关于道德的批判性思考

你负责在你的职责领域里雇用一名新的雇员，你的一个从学院毕业的朋友需要一份工作，你认为他在资格上不太适合这个职位，你觉得如果你仔细寻找的话会找到更有经验的和更合格的候选人，什么因素会影响你的这项雇用决策？你该怎么对你的朋友讲？

管理者在制定决策时，无论是程序化还是非程序化决策，所面对的一个挑战性的问题是分析决策方案，也就是我们曾经阐述的决策过程的第5个步骤。在下一节中我们将考察在不同的条件下如何分析备择方案的问题。

### 小测验

10. 描述结构良好的决策问题以及程序化决策。
11. 区分程序、政策和规则的差别。
12. 描述缺乏结构化的问题以及非程序化决策。

## 决策制定条件

管理者在制定决策的时候可能面对三种条件：确定性、风险性和不确定性。这三种决策制定条件的特征是怎样的呢？

**确定性** 对于制定决策来说，理想的情况是**确定性**（certainty）条件，在这种情况下管理者可以制定出精确的决策，因为每一种方案的结果是已知的。例如，当北达科他州财政部门决定在哪一个银行存入超额的州基金的时候，它们确切地知道每一家银行提供的利息，以及能够计算出将从基金得到多少回报，也就是说，它们可以肯定每一种备择方案的结果。但是正如你也许能够估计到的，这种条件不是大多数管理决策环境的特征，它更多的是一种理想化的特征。

**风险性** 更一般的情况是**风险性**（risk）条件，在这种条件下，决策者能够估计出每一种备择方案的可能性或者结果。在风险性条件下，管理者所具有的历史数据使他们能够给不同的决策方案分配概率。让我们通过一个例子来看看如何进行风险决策。





“IYAD-WYAD-YAG-WYAG：如果你总是做你一直在做的事情，你就只能得到你曾经得到的东西！如果你要改变你的人生，你就得冒风险。”<sup>[14]</sup>

在你的人生道路上，你将怎样在你职业生涯的各种变动中作出选择？你希望做你一直在做的事情吗？或者你希望冒冒风险吗？如果你将要冒风险的话，你会感到不适吗？冒职业生涯的风险并不是一种赌博，负责任的承担风险能使结果更具有可预见性。对于什么是负责的、有效的职业生涯冒险决策，这里有些建议。重要的是彻底评估风险。在承诺事业风险之前，慎重地考虑什么是你可能失去的，以及它会给你造成什么伤害，这些事情对你来说有多重要，看看你是否可以通过其他方式来达到你的目标，从而避免风险。尽可能搞清你能想到的每一件事，包括时间的长短、卷入的人员，以及将承受的变化和减少的收益，包括短期的收益和长期的收益。仔细地审视你对冒这种风险的感觉，你是不是感到恐惧？你做好准备了吗？如果你一旦面对的风险超过了你所能承受的损失的限度，你该怎么办？

正如任何决策都包含风险一样，你所掌握的信息越多，你就越能够评估风险，从而就能作出更慎重的决策，尽管你不能消除所有与承担风险有关的负面影响，但是至少你能够知道这些风险是什么。

假定你是科罗拉多州洛基滑雪胜地的管理者，你正在考虑在现有的设施基础上增加另一条缆车索道。你的决策将对收入的增长产生重要影响，因为新索道将产生附加的收入，不过这种收入取决于降雪量。由于你手上有可靠的该地区历年降雪量方面的气候数据，所以它使得你的决策在某种程度上更清晰。这些数据表明在过去的10年中，有3年是大雪年份，5年是正常降雪年份，有2年是小雪年份。你能借助这些信息来制定是否增加新缆车的决策吗？如果你拥有每种降雪水平所能带来的收入的完备信息，答案是显然的。

你可以计算期望值，即在每种可能情况下的有条件的回报，方法是将期望的收入乘以降雪的概率。如果给出相应的概率，计算结果将是在给定期间上你所能期望的平均收入。表6—5表明，增加一条新滑雪索道的期望收入是687 500美元。当然，这个结果能否证明是建还是不建索道，还取决于产生收入的相应的成本，诸如建设索道的成本、每条索道的年运营支出和借款的利息率以及其他支出项目等。

表 6—5 增加一条滑雪索道的收入的期望值 单位：美元

事件	期望收入	×	概率	=	每个方案的期望值
大雪	850 000		0.3		255 000
正常降雪	725 000		0.5		362 500
小雪	350 000		0.2		70 000
					687 500

**不确定性** 如果你要制定一项决策，但是你不能肯定它的结果，以及不能对概率作出合理的估计，你该怎么办？我们称这样的情况为**不确定性**（uncertainty）。管理者都会面对不确定情况下的决策。在不确定情况下，决策方案的



选择受到决策者能够获得的有限的信息的影响。

在不确定情况下，影响决策结果的另一个因素是决策者的心理定位。乐观的管理者将会遵循最大最大选择（最大化最大可能的收益）；悲观的管理者将遵循最大最小选择（最大化最小可能收益）；对于期望最小化其最大遗憾的管理者来说，将会选择最小最大选择。让我们通过一个例子来考察这三种选择方法之间的差异。

考虑维萨国际公司（Visa International）市场经理的例子。该经理已经确定了在美国东南部促销维萨信用卡（运通卡）的四种可能的策略（ $S_1$ 、 $S_2$ 、 $S_3$ 和 $S_4$ ）。市场经理还知道公司的主要竞争对手万事达卡（MasterCard）有三种竞争策略（ $CA_1$ 、 $CA_2$ 和 $CA_3$ ），并且是用来在同一地区促销它的信用卡。在这个例子中，我们假定维萨公司的经理事先没有任何关于这四种策略每一种的成功概率的知识。基于这样的事实，维萨公司的经理构造了如表 6—6 所示的矩阵。该表显示了维萨公司的四种策略以及相应的利润，这些利润的大小取决于竞争对手在万事达卡上所采取的竞争行动。

表 6—6

收益矩阵

单位：百万美元

维萨市场策略	万事达卡的响应		
	$CA_1$	$CA_2$	$CA_3$
$S_1$	13	14	11
$S_2$	9	15	18
$S_3$	24	21	15
$S_4$	18	14	28

在这个例子中，如果维萨公司的经理是一个乐观主义者，她将选择方案  $S_4$ ，因为这将产生最大可能的收益，即 2 800 万美元。请注意，这一选择最大化了最大可能的收益（最大最大选择）。

如果维萨公司的经理是一个悲观论者，她将假定最坏的情况最可能发生。在这种最坏的情况下，每一种策略的收益如下： $S_1=1\ 100$  万美元， $S_2=900$  万美元， $S_3=1\ 500$  万美元， $S_4=1\ 400$  万美元，这些结果是每一种策略最悲观的收益。遵循最大最小选择准则，我们的这位经理将最大化最小的收益，换言之，他将选择  $S_3$ （1 500 万美元是最小收益中的最大者）。

在第三种方法下，市场经理认识到一旦决策作出，她将不一定获得最大可能的收益，可能存在放弃某些收益的遗憾。这里的遗憾是指如果采用不同的策略可能进一步获得的收益数量。市场经理计算遗憾的方法是用对应竞争对手某种策略下自身各种策略中的最大可能收益，分别减去自身其他各种策略的收益的办法。对于我们的维萨公司经理来说，给定与之竞争的万事达卡的各种竞争策略  $CA_1$ 、 $CA_2$  和  $CA_3$ ，维萨公司竞争策略的最大可能收益分别为 2 400 万美元、2 100 万美元和 2 800 万美元，即表中每一列的最大值。对应表 6—6 的各项相减后的收益值，列示在表 6—7 中。其中最大遗憾分别是  $S_1$  为 1 700 万美元， $S_2$  为 1 500 万美元， $S_3$  为 1 300 万美元， $S_4$  为 700 万美元。按照最小最大选择准则，应当最小化最大的遗憾，因此我们的维萨公司经理将选择  $S_4$ 。按照这种选择，她绝不会有超过 700 万美元收益的遗憾。而如果选择  $S_2$  并且在

万事通卡采取  $CA_1$  的竞争策略的条件下，其遗憾损失为1 500万美元。

表 6—7

遗憾矩阵

单位：美元

维萨市场策略	万事达卡的响应		
	$CA_1$	$CA_2$	$CA_3$
$S_1$	11	7	17
$S_2$	15	6	10
$S_3$	0	0	13
$S_4$	6	7	0

虽然管理者只要可能的话，总是试图通过收益和遗憾矩阵使决策定量化，但不确定性通常驱使他们更依赖于直觉、创造性、预感和本能的直感。实际上，无论决策的条件如何，每一个管理者都有他自己的决策风格。

## 决策风格

假定你是肯诺达里公司的一位新管理者，你将怎么处理决策问题？关于决策风格的一种观点假定人们决策方法上的差异表现为两个不同的维度。<sup>[11]</sup>第一个是每个人的思维方式。我们中的一些人趋向于理性的和逻辑性的思维方式或处理信息的方式，理性思维方式是用顺序的观点看待信息，在制定决策之前，必须确认信息是符合逻辑的和前后一致的；我们中的另一些人，趋向于创造性和直觉类型的思维方式，不是以某种特定的次序来处理信息，而是将它们看做一个整体。

另一个维度描述了个人的模糊承受力。类似地，我们中的一些人对模糊承受力较低，这种类型的决策者试图以具有一致性和某种顺序的方式来组织信息，以使模糊性降至最低；另一方面，我们中的另一些人具有较高水平的模糊承受力，他们能够同时处理许多不同的想法。当把这种维度画在一张图上的时候，我们就可以区分出四种不同的决策风格：命令型、分析型、概念型以及行为型（见图 6—5），让我们更仔细地考察一下每一种决策风格。



图 6—5 决策制定风格

资料来源：S. P. Robbins and D. A. Cenzo, *Supervision Today*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), p. 166.



• **命令型风格** 具有**命令型风格** (directive style) 的人往往具有较低的模糊承受力,他们在思考问题的方式上是理性的,他们讲究效率和逻辑性。命令型的决策制定简洁快速,关注短期的结果,他们在制定决策方面的效率和速度通常是由于只考虑少量的信息和评估少数的方案。

• **分析型风格** 具有**分析型风格** (analytic style) 的决策者比具有命令型风格的人具有更大的模糊承受力,他们在制定决策之前试图得到更多的决策信息和考察更多的选择,这是他们与命令型风格者的不同之处。分析型风格的决策者是以谨慎为特征的,具有适应和符合某些特殊情况的能力。

• **概念型风格** 具有**概念型风格** (conceptual style) 的人趋向于具有广泛的看法和愿意考察更多的选择,他们关注决策的长期结果,以及非常愿意寻求解决问题的创造性方案。

• **行为型风格** 具有**行为型风格** (behavioral style) 的决策者同其他人相处得很好,他们关注下级的成就和愿意接受来自下级的建议,他们通常通过会议方式进行沟通,虽然这可能带来冲突。为其他人所接受对这种决策风格来说是非常重要的。



#### 管理员工队伍的多元化

#### 对于决策制定的价值

你决定你将从事什么专业了吗?你是怎么决定的?你觉得自己的决策是正确的吗?你根据什么判断自己的决策是最佳的决策?<sup>[16]</sup>

制定正确的决策绝非易事。管理者,正如我们所知道的,不断地制定决策,例如开发新产品、设立每周或每月的目标、实施广告运动、在不同的小组间重新安排雇员、解决顾客的抱怨,或者为销售代表采购新的笔记本电脑。对于制定良好的决策来说,一个重要的建议是利用雇员的多元化。利用多元化的雇员证明对决策者来说是有价值的,为什么这样说?因为多元化的雇员能够提供新鲜的观点,他们能够对问题作出不同的解释,以及更愿意尝试新的想法。多元化的雇员通常更具有创造性,在判定决策方案方面以及在解决问题方面更具有灵活性。利用多样化的资源,有利于增加创造性的和独特的解决方案的可能性。

虽然多样化对于决策来说是有价值的,但是它也存在缺点。由于缺乏共同的观点,通常会导致在问题的讨论上花费更多的时间。沟通也许会成为一个问题,特别是当存在语言障碍时。此外,寻求多样化的意见,可能使决策过程更复杂和具有更大的模糊性。在决策方面具有多种观点,也许很难达到一个一致的结论,或者共同采取某个具体的行动。虽然这些缺点是值得注意的,但是多样化对决策的价值超过了这些显性的缺点。

现在让我们回到专业方向选择的决策上。你征求过其他人的意见吗?你征求过教授、家庭成员、朋友或合作者的意见吗?获得各种不同的观点对于重要的决策来说可以帮助你制定正确的决定。管理者也应该考虑在制定决策方面来自多样化的收获和价值。

虽然这四种决策风格具有明显的差别,但是大多数管理者通常具有一种以上的决策风格。考虑管理者的主流风格和他的辅助风格可能更具有现实意义。虽然有些管理者几乎总是依靠他们的主流风格,但是另外一些管理者表现得更灵活,他们能够从一种风格转换到另一种风格上,这取决于他们所面对的

情况。

管理者还应该认识到他们的雇员可能具有不同的决策风格。有些雇员可能会花费时间仔细地权衡不同的决策方案，特别是慎重考虑那些风险更大的选择，而另一些雇员可能更关注从其他人那里得到建议。这并不意味着一种风格比另一种风格更好，它只是表明不同雇员在决策风格上存在差异。管理劳动力的多元化主题模块积极地估价了与决策制定有关的多样化问题。

## ■ 对管理决策的总结

我们怎么合理地总结管理决策的各种概念？图 6—6 给出了一个简要的概括。因为涉及管理者的切身利益，所以他们都希望制定正确的决策，也就是选择最佳方案，实施它们，并且决定是否应考虑所处的环境。他们的决策过程受到四种因素的影响，包括决策方法、决策条件、问题的类型，以及决策者的决策风格。每种因素在决定管理者如何决策方面都扮演着不同的角色，因此无论决策涉及处理雇员的不良习惯、解决产品质量问题，还是决定是否进入新市场，请记住，它们都受到多种因素的影响。



图 6—6 管理决策制定概念



### 小测验

13. 对比在确定性、风险性和不确定性条件下决策的特征。
14. 对比四种决策风格。
15. 什么因素影响决策制定？



## 管理者对“管理者困境”的回应

斯泰西·雷内·昂格尔 (Stacey Renee Unger)

媒体专家，密苏里州圣路易斯市

马里奥·加拉索希望知道增加新的越野摩托车产品线是否是一个好的业务决策。要是我，会从评估下列问题入手：

- 产品开发成本和可能的投资回报。
- 开发新产品将占用现有盈利产品的资源，这会对现有产品产生什么影响？
- 顾客对产品品牌的认知度。
- 公司在产业市场中的份额。
- 库存数据。
- 新产品与其他老产品的一体化。

然后我会通过编制新型摩托车产品的5年市场计划来设定一些具体的评估决策有效性的目标。这些目标包括收入目标、市场份额目标、库存目标以及品牌认知程度目标。最后，我会为所有新产品在目标市场上的营销制定一个一体化的市场/广告计划。

如果5年后不能达到目标，我会考虑或是将产品线卖给竞争对手，或是终止产品线，抑或是按顾客的需求重新设计摩托车。虽然推出新型摩托车不是一件容易的事，但制定计划会帮助马里奥确定上新型摩托车是否是一个明智的决策。

莱尼·波克 (Lynce Pauk)

圣约翰地区健康中心医疗技师/实验室主任，密苏里州斯普林菲尔德市

有几个重要的标准加拉索可以用来评估要不要上新型摩托车的决策。首先，加拉索应当明确他上新型摩托车的目标。其次，加拉索应当从摩托车赛手那里收集第一手的反馈信息，请他们试驾新型摩托车，看看他们是否喜欢它。加拉索不仅应当从那些驾驶顶尖竞争对手摩托车的车手那里收集反馈信息，还应当从赛车手圈子外的消费者那里收集对肯诺达里公司的知名度信息。

再有，加拉索还应当从分析下列数据中收集信息——摩托车产业的整体情况如何？肯诺达里公司的市场份额是否在增长？如果是的话，这种增长是否是由引入新型摩托车引起的？顾客对公司新产品的反响如何？

## 本章小结

按本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 决策制定是一个包含8个步骤的过程。(1) 识别决策问题；(2) 确认决策标准；(3) 为决策标准分配权重；(4) 开发备择方案；(5) 分析备择方案；(6) 选择备择方案；(7) 实施备择方案；(8) 评估决策结果。

2. 组织中的每一个人都在制定决策。决策制定对管理者工作的各个方面

都是十分重要的，即对计划、组织、领导和控制来说都很重要。

3. 理性的决策者被假定为清楚地了解问题，不存在目标冲突，知道所有的选择，具有清晰的优先次序，始终保持优先次序不变，没有时间和成本的约束，以及最后的选择可以使其回报最大化。

4. 完美理性方法对于决策制定来说是假定满足下述条件，即管理者面对的是简单的问题，其中目标是清楚的，选择是有限的，时间压力较小，寻求和评估备选方案的成本较低，组织的文化支持创新和冒风险，以及产出相对来说是具体的和可度量的，在这些条件下，决策者可以选择能够获得最大回报的方案。另一方面，决策制定的有限理性方法认为，管理者的行为之所以是理性的，是因为决策过程的参数被大大简化了，之所以要做这种简化是因为个人处理信息的能力有限。由于人们不可能分析所有方案的所有信息，所以管理者是在追求满意的方案，而不是最优的方案。

5. 管理者通常要运用他们的直觉于决策，根据直觉制定决策是一种潜意识的决策制定过程，它基于经验和积累的判断。

6. 管理者面对结构良好的和结构不良的问题。结构良好的问题是一目了然的、熟悉的、容易定义的和可以用程序化决策方法解决的；结构不良问题是新颖的、不寻常的、包含模糊性和不完整信息的问题，它只能用非程序化的决策方法来解决。

7. 决策制定的理想情况发生在当管理者制定精确的决策时，因为他知道每一个方案的结果，但是这种确定性的情况是很少见的，更多的现实情况是存在风险的决策，其中决策者可以估计某种方案或结果的概率。如果既不存在确定性也不存在对概率的合理估计，则这样的决策是非确定性的。在这种情况下，决策者的选择将受到直觉的影响。

8. 决策风格可以描述为个人的思维方式（理性或直觉的）以及对模糊的承受力（低承受力或高承受力）。上述特征的各种组合给出了一些典型的决策风格，包括命令型风格（对模糊的低承受力和理性的思维方式）；分析型风格（对模糊的高承受力以及理性的思维方式）；概念型风格（对模糊的高承受力以及直觉的思维方式）和行为型风格（对模糊的低承受力以及直觉的思维方式）。

## 思考题

1. 为什么决策通常被描述为管理者工作的实质？
2. 组织文化可能会对管理者制定决策的方式产生什么影响？
3. 我们所有的人在制定决策时都会带有某种程度的偏见，管理者会带有什么类型的偏见？带有偏见的情况会造成什么缺陷？有倾向性是否也有某些优点？试做说明。上述情况对管理决策意味着什么？
4. 你认为自己的思维方式是系统性的还是直觉的？这两种情况对决策制定意味着什么？这两种情况对选择雇主又意味着什么？
5. 有一种说法，当管理者越来越经常地使用电脑和软件工具时，他们将能够制定更理性化的决策，你是否同意这种说法？为什么？

## ■ 登录：基于互联网的练习

为制定决策开发备选方案通常要求决策者具有创造性。利用互联网，找到五个提供如何改善创造性的点子的网站。然后写出 2~3 段文字，说明创造性在决策制定中扮演的角色以及你从搜索到的网站中学到了什么。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

提高决策的有效性显然是管理者所希望的。成为一个有效的决策者需要具备哪些条件？组成 3~4 个学生的小组，讨论你们制定决策的经验。例如，买车或买其他的大件物品，选课和选教授，制定暑假或寒假计划，等等。每个人都应当将你的经验与小组其他成员分享。分析决策过程的哪些情况导致了正确的决策。然后举出你认为是糟糕的决策，说明是什么导致了糟糕的结果。总结正确决策有哪些共同特征，以及错误决策的共同特征。提炼出几条如何制定正确决策的建议，作为小组的意见准备与班里同学共享。

## ■ 案例应用

### 构建正确的决策

框架并非仅用来装帧现代艺术馆的艺术品。当纽约现代艺术博物馆(MoMA)开始它的改造和扩建项目时，该项决策的框架是否明智就成了一个问题。

MoMA ([www.moma.org](http://www.moma.org)) 是一个非营利性的教育机构，其财政来源是门票和会员费、出版物的销售收入和服务费。当然，还有富人的捐赠。博物馆成立于 1929 年，是由三位公民创立的，他们要使公众也能享受到现当代的艺术。MoMA 是第一座将其艺术品和收藏品贡献给现代派运动的博物馆。博物馆多元化的收藏品向参观者展示了一幅独特的和无与伦比的现代和当代艺术的画卷。

20 世纪 90 年代初期，博物馆馆长格伦·洛里 (Glenn Lowry) 以及博物馆理事会的成员们决定，“MoMA 不应当是一座 20 世纪的圣殿，而应当是一个充满活力的、前瞻性的、对当代艺术和现代传统负有使命的机构。”在这一

理念的指导下，他们作出了扩建博物馆设施和根本改造展示空间的决策。他们的理由是，博物馆需要更大的和设计得更精美的空间以适合目前的各种功能及满足未来的需要，同时也是为了更清晰地体现其致力于教育和颂扬现代艺术的宗旨。

为了实现这一宏伟的目标，MoMA 的决策者们指出，扩建和装修计划应尽可能用最华丽的橱窗摆放现代艺术品，高薪聘请有关方面的专家参与扩建计划，审慎地使用机构的资源，包括长期运作和每日运作的资金。他们希望改建后的博物馆既是一个伟大的博物馆，也是一个伟大的建筑典范。当博物馆在 2004 年底或 2005 年初落成时，他们希望每年能吸引 250 万参观者。显然，实现这个梦想绝非易事。

自从博物馆的扩建于 20 世纪 90 年代初动工以来，从征地到建筑的成本急剧上升（全部项目的预算估计为 6.5 亿美元）。由于 MoMA 捐赠基金的数额较小（仅为 3.87 亿美元，远低于大都会艺术博物馆的 10 亿美元），管理者不得不寻求其他的资金来源。方案之一是与伦敦的泰特画廊（Tate Gallery）成立一家营利性的合资企业，这是一家网站，销售从咖啡壶到家具的各种生活物品。对这种做法不少人认为它有损博物馆的尊严，在博物馆员工中引起了激烈的争论，以至于博物馆的官员不得不站出来辟谣。最终，MoMA 还是选择了向理事会成员募捐的方式，这些成员都是曾向博物馆捐赠过大笔款项的人，他们因此被授予博物馆董事会的尊敬席位。为了为扩建项目筹集资金，博物馆的官员们还努力寻求潜在的捐赠者，像非营利组织通常的做法那样，发起了一场募捐运动。不过，虽然资金的支出数额巨大，但 MoMA 的财务状况一直保持稳健，并且直到 90 年代的最后 5 年还保持着预算盈余。尽管富有的捐赠者在一旦扩建项目急需资金的时候会为其提供担保，但担保的资金数额是有限度的。

建造工程本身证明远比最初的计划要复杂得多。当项目最初提出的时候，原计划只增加 30% 的展览空间，花费不超过 2 亿美元，而且在整个项目施工过程中博物馆照常开放（工期估计为 18 个月）。但是，最初的蓝图很快就被更大胆的计划取代了，建筑设计是由著名的日本设计师担任，博物馆的空间一下扩大了 50%，工期延长到 48 个月。由于工程浩大，施工期间博物馆不能在原址继续开放，管理者决定将主要的展品暂时移到纽约皇后区原来的斯温莱因装订工厂里展出。由于这处临时场所不如原来的城市中心区那么富有吸引力，使得参观人数大减，从而收入也大大减少。即使项目完工，也不能保证新馆能够达到预期的参观人数。

为了确保建设中的项目的资金需求，MoMA 的管理者不得不削减某些成本——通过采用质量略低的建筑材料使建造预算减少 5 000 万美元。但是，正如博物馆馆长洛利所指出的，这种预算的削减不会影响扩建的总规模，他的目标不会改变，一定要“建成世界第一的现代博物馆”。

#### [问题]

1. 你从上文中看到的 MoMA 的管理者处理的是什么类型的问题和决策？解释你的选择。

2. 说明下列每一种决策类型可能被怎样用于制定博物馆的扩建决策：（1）



完美理性决策；(2) 有限理性决策；(3) 直觉决策。

3. 你认为 MoMA 扩建决策的条件属于哪一种类型，是确定性、风险性，还是不确定性？解释你的选择。

4. 在上文的情况中存在决策升级的现象吗？请说明。你从这种情况中学到了哪些决策的道理？

资料来源：Information from MoMa's Web site ([www.moma.org](http://www.moma.org)) August 28, 2000; and D. Costello, "Museum of Modern Art's Ambitious Expansion Plan Faces Trouble," *Wall street Journal* June 7, 2000, pp. B1 +.

#### [注释]

- [1] Information from company Web site([www.cannondale.com](http://www.cannondale.com)), June 12, 2000; and The Associated Press, "Cannondale Dives into Dirt Bikes," *Springfield News Leader*, June 4, 2000, p. 12B.
- [2] W. Pounds, "The Process of Problem Finding," *Industrial Management Review*, Fall 1969, pp. 1 - 19.
- [3] R. J. Volkema, "Problem Formulation; Its Portrayal in the Texts," *Organizational Behavior Teaching Review*, 11, No. 3(1986 - 1987), pp. 113 - 126.
- [4] M. W. McCall Jr. and Robert E. Kaplan, *Whatever It Takes: Decision Makers at Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985), pp. 36 - 38.
- [5] H. A. Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), p. 1.
- [6] See H. A. Simon, "Rationality in Psychology and Economics," *Journal of Business*, October 1986, pp. 209 - 224; and A. Langley, "In Search of Rationality: The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, December 1989, pp. 598 - 631.
- [7] F. A. Shull Jr., A. L. Delbecq, and L. L. Cummings, *Organizational Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 151.
- [8] See, for example, J. G. March, *A Primer on Decision Making* (New York: Free Press, 1994), pp. 8 - 25; and A. Langley, H. Mintzberg, P. Pitcher, E. Posada, and J. Saint-Macary, "Opening Up Decision Making: The View from the Black Stool," *Organization Science*, May - June 1995, pp. 260 - 279.
- [9] J. G. March, "Decision-Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: Wiley-Interscience, 1981), pp. 232 - 233.
- [10] See N. McK. Agnew and J. L. Brown, "Bounded Rationality: Fallible Decisions in Unbounded Decision Space," *Behavioral Science*, July 1986, pp. 148 - 161; B. E. Kaufman, "A New Theory of Satisficing,"

- Journal of Behavioral Economics*, Spring 1990, pp. 35 – 51; and D. R. A. Skidd, "Revisiting Bounded Rationality," *Journal of Management Inquiry*, December 1992, pp. 343 – 347.
- [11] See, for example, B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, October 1981, pp. 577 – 587; D. R. Bobocel and J. P. Meyer, "Escalating Commitment to a Failing Course of Action: Separating the Roles of Choice and Justification," *Journal of Applied Psychology*, June 1994, pp. 360 – 363; C. F. Camerer and R. A. Weber, "The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Reexamination of Staw's Theory," *Journal of Economic Behavior and Organization*, May 1999, pp. 59 – 82; V. S. Rao and A. Monk, "The Effects of Individual Differences and Anonymity on Commitment to Decisions," *Journal of Social Psychology*, August 1999, pp. 496 – 515; and M. Keil, "A Cross-Cultural study of Escalation of Commitment Behavior in Software Projects," *MIS Quarterly*, June 2000, pp. 299 – 326.
- [12] See K. R. Hammond, R. M. Hamm, J. Grassia, and T. Pearson, "Direct Comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgment," *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics SMC-17*(1987), pp. 753 – 770; W. H. Agor (ed.), *Intuition in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989); O. Behling and N. L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition," *The Executive*, February 1991, pp. 46 – 47; and L. A. Burke and M. K. Miller, "Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making," *Academy of Management Executive*, October 1999, pp. 91 – 99.
- [13] V. Pospisil, "Gut Feeling or Skilled Reasoning?" *IW*, March 3, 1997, p. 12.
- [14] Information for this box came from C. Kanchier, *Dare to Change Your Job and Your Life*, 2nd ed. (Indianapolis, IN: Jist Publishing, 2000); and S. Høgevik, "Responsible Risk Taking," *Journal of Environmental Health*, November 1999, pp. 29 +.
- [15] A. J. Rowe, James D. Boulgarides, and Michael R. McGrath, *Managerial Decision Making, Modules in Management Series* (Chicago: SRA, 1984), pp. 18 – 22.
- [16] Information for this box came from B. C. McDonald and D. Hutcheson, "Dealing with Diversity Is Key to Tapping Talent," *Atlanta Business Chronicle*, December 18, 1998, pp. 45A +; P. M. Elsass and L. M. Graves, "Demographic Diversity in Decision-Making Groups: The Experience of Women and People of Color," *Academy of Management Review*, October 1997, pp. 946 – 973; and N. J. Adler (ed.), *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed. (Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997).



章

## 计划的基础

- 什么是计划工作
- 为什么管理者要制定计划
- 管理者如何制定计划
- 计划工作当前面临的问题
- 本章小结
- 思考题

### 三、学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 定义计划工作。
2. 解释为什么管理者要作计划。
3. 描述目标在计划工作中所起的作用。
4. 区分不同的计划类型。
5. 说明怎么建立目标。
6. 描述设计良好的目标的特征。
7. 辨认计划工作的三个权变因素。
8. 解释开发计划的方法。
9. 讨论对于计划工作的批评。
10. 描述如何在动态环境中制定有效的计划。

### 管理者困境

gazoontite.com 这一名字或许显得轻松愉快，但是这家企业的首席执行官苏恩-查特·余 (Soon-Chart Yu)，却专注于获取有 300 亿美元规模的过敏症和哮喘症患者市场的重要份额。<sup>[1]</sup>余曾经作为克洛罗克斯公司 (Clorox) 409 处方 (Formula 409) 产品线的品牌经理，这磨练了他的管理技能。在克洛罗克斯公司供职的 4 年期间，他获得了公司范围的最佳广告、最佳促销、最佳新产品拓展经理的声誉，但是他一直有着一个愿望，要建立自己的企业。余真的不知道他要建立的应当是个什么样的企业，直到他开始将有关过敏症和哮喘症的数据收集在一起时才茅塞顿开。就像半数以上的美国家庭一样，余和他的家庭多年来一直深受过敏和哮喘之苦，在研究过敏症和哮喘症市场并通过在克雷特-巴雷尔 (Crate & Barrel) 百货商店的兼职工作中体验了零售业的纷乱以后，他开始着手创办自己的企业。

1999 年 5 月，gazoontite.com 公司开张了，作为一家“呼吸健康方面的可靠的一站式购物商店”，该公司提供超过 1 000 种高质量的产品，诸如低过敏性的装饰品、床单、空气清新剂以及其他面向有呼吸问题人群的产品。gazoontite.com 公司在线销售它的产品，还通过它的零售店以及通过向医生诊所发放产品目录和邮购的方式来销售自己的产品。余的目标是，使购买产品对任何需要产品的人来说尽可能的简便。

创办企业和运作企业需要大量的计划工作，余需要使投资者相信，在公司创办期间投入 400 万美元以及在随后的几个月里追加 3 000 万美元投资是值得的。由于他精心准备了详尽的目标和计划，以向投资者表明他是认真地要使自己的企业成功，从而在获得资金方面没有遇到很大的困难。

创办一家企业然后管理它，使它不断地成功和成长，要求不同的管理技能。余已经有效地计划了他的企业的创办，现在他需要计划如何使企业经营下去。试描述余所需要的这两类计划的差别。

**你该怎么做？**

在本章中我们将阐述计划工作的基础，在随后的章节中，你将会了解到什么是计划，为什么管理者要制定计划，他们怎么制定计划以及有关计划工作的一些最新问题。



## ➡ 什么是计划工作

---

正如我们在第1章中所阐述的，计划工作（planning）包含定义组织的目标，制定全局战略以实现目标，以及开发一组广泛的相关计划以整合和协调组织的工作。计划工作既关系到结果（做什么），也关系到手段（怎么做）。

计划工作既可以是正式的，也可以是非正式的。所有的管理者都在某种程度上参与了计划工作，但是他们的计划工作可能是非正式的。在非正式的计划工作中，从来不把事情写下来，也很少或者几乎不与组织的其他成员讨论目标，这种类型的计划工作通常是在一些小企业中才这样做。在这些小企业中，只是担当所有者兼管理者的人才对企业的远景以及如何实现远景有所了解。非正式的计划工作通常缺乏连续性，虽然它在小企业中很普遍，但也存在于某些大型的组织中。当然许多小企业也编制非常复杂的正式计划。

当我们在本书中使用计划工作这个概念时，我们是指正式的计划工作。在正式计划中，覆盖一个年度甚至几个年度的正式目标以书面的形式表达出来，并且为组织的成员所共享。实现目标的具体行动计划也包含在正式计划中，就是说，管理者明确规定了通过什么途径使组织和组织的各种单位实现他们希望达到的目的。

## ➡ 为什么管理者要制定计划

---

设立目标，制定战略以实现目标，开发一系列的计划整合和协调活动，这一切看上去相当复杂。尽管如此，为什么管理者还要从事这些复杂的工作呢？计划工作对于组织的绩效有哪些影响呢？

### ■ 计划的目的

我们至少可以辨认出计划工作的四个原因，即计划指明了方向，减少了环境变化的冲击，最小化了浪费和重叠，以及设立了控制的标准。让我们进一步考察一下每一个目的。

计划建立了协调，它给出了管理者和非管理者努力的方向，当员工认识到组织的方向以及他们如何为达到目标作出贡献时，他们会自觉地协调他们的活动，相互合作，以及采取措施实现目标。没有统一的目标，部门和个人也许会工作在相互冲突的目标下，会降低组织在实现目标过程中的效率。

计划还可以降低不确定性，通过迫使管理者具有前瞻性来降低不确定性。尽管计划不能消除变化，但管理者可以通过预测变化、考虑这些变化的冲击和制定适当的措施来响应变化。计划还将阐明管理者所采取的行动的结果。

此外，计划可以减少活动的重叠和浪费。当工作和活动围绕已经确立的计

划进行时，时间和资源的浪费以及冗余就会被减小到最低的程度。进一步，当手段和结果通过计划规定得很清晰时，无效的活动或者低效率的活动就会被减小到最小的程度。

最后，计划设定目标和标准，这些目标和标准可以用于控制。如果我们不能确认我们试图实现什么，那怎么判断我们是否实现了它们？在计划工作中，我们开发目标和计划，并通过控制，将实际的绩效与目标进行比较，发现存在的重要差异，以及采取必要的纠正活动。没有计划是不可能进行控制的。

## ■ 计划和绩效

计划是值得的吗？制定计划的管理者和组织，一定比没有计划的组织绩效更显著吗？根据直觉，我们会期望答案是毫无疑问的。虽然对组织绩效的研究表明，制定计划的组织对绩效的影响通常是积极的，但是我们不能说，有正式计划的组织总是比那些没有正式计划的组织绩效更好。

在计划与绩效的关系方面，迄今为止进行了大量的研究，根据这些研究我们可以描述出下述结论。<sup>[2]</sup>首先，一般来说，正式的计划工作通常带来较高的绩效，较高的资产回报率，以及其他积极的财务结果。其次，计划工作的质量以及实现计划的适当措施，通常要比计划工作本身对绩效的贡献更大。再次，某些对于正式计划工作的研究表明，正式计划并不必然地导致高绩效，外部环境的影响通常是更关键的。政府、法规、强有力的工会以及其他的关键环境力量，通常限制了管理者的选择以及削弱了计划对组织绩效的影响。最后，计划与绩效的关系还受到计划的时间结构的影响，一般组织要改进它的绩效，至少需要4年期的系统性的正式计划工作。



### 小测验

1. 定义计划工作。
2. 计划服务于什么目的？
3. 计划与组织的绩效之间是什么关系？



## 管理者如何制定计划

计划通常被称为管理的主要职能，因为它构成了所有其他职能的基础。没有计划工作，管理者就不知道如何组织、领导和控制，事实上没有计划也就不会有组织、领导和控制！管理者如何制定计划是我们将在下一节中考察的问题。计划工作包含了两个重要的要素：计划和目标。

## ■ 目标和计划在计划工作中的作用

目标 (goals) 是个体、群体和整个组织期望的产出<sup>[3]</sup>，它提供了所有管

理决策的方向，构成了衡量标准，参照这种标准就可以度量实际工作的完成情况。这就是为什么人们将目标称为计划工作基础的原因。如果你不知道什么是你期望的目标或结果，你怎么制定计划去实现它呢？**计划（plan）**是一种文件，它规定了怎么实现目标以及通常描述了资源的分配、进度以及其他实现目标的必要行动。当管理者制定计划时，他们既要规定目标也要编制计划。

**目标的类型** 初看上去，组织具有单一的目标似乎是显然的，对于企业来说是创造利润，对于非营利性组织来说，是满足公众的某种需要。事实上各种组织都有多重目标。例如，企业试图增加市场份额，以及保持员工对组织的热情；教堂提供了宗教活动的场所，同时还给所在社区的弱势个体以经济上的帮助，此外还作为教会成员社会聚会的场所。不应当只强调单一目标，如利润，而忽略度量组织成功与否的其他目标，这些指标对于取得成功也是必不可少的。再有，正如我们在第5章中所阐述的，采用单一目标，如利润，可能会导致不道德的活动，因为管理者会忽略其职责的其他的重要方面，以使单一的利润目标看上去更好。

表7—1给出了一些著名美国公司的战略目标例子。其中财务目标与组织的财务绩效相联系，战略目标与组织其他领域的绩效相联系。除了少量的财务目标以外，上述目标也可用于非营利性组织。还要注意的一点是，虽然生存没有作为一个目标特别提到，但它对所有的组织来说都是最重要的。表7—1中列出的一些指标对利润有直接的贡献，但是显然组织要生存下去还必须实现其他的目标。描述目标的另一种方式是看其是真实的目标还是**陈述的目标（stated goals）**。表7—1是一个陈述目标的列表，这是一个组织向外界宣称的和试图使各种利益相关者相信的正式的陈述。陈述的目标可以从组织的宪章、年度报告、公共关系发布，以及管理者在各种场合的公开陈述中找到，这些目标受到社会对组织行为的要求的严重影响，同时也可能与后者发生冲突。

表7—1 美国大型公司正式陈述的目标

财务目标	战略目标
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 较快的收入增长</li> <li>• 较快的收益增长</li> <li>• 较高的红利</li> <li>• 较大的毛利空间</li> <li>• 较高的投资回报率</li> <li>• 较优良的债券和信用评级</li> <li>• 大量的现金流</li> <li>• 不断增长的股票价格</li> <li>• 被列为“蓝筹”公司</li> <li>• 更多元化的收入基础</li> <li>• 在经济萧条时期保持稳定的收益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 较大的市场份额</li> <li>• 较高的、更巩固的产业排名</li> <li>• 较高的产品质量</li> <li>• 相对于关键竞争者的更低的成本</li> <li>• 较宽的和更有吸引力的产品线</li> <li>• 更强的顾客声誉</li> <li>• 优质的顾客服务</li> <li>• 公认的技术或产品创新领导者</li> <li>• 不断增长的国际市场竞争能力</li> <li>• 不断扩展的增长机会</li> </ul>

资料来源：A. A. Thompson Jr. and A. J. Strickland III, *Strategic Managment* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2001), p. 43.

在组织所宣称的目标之间可能存在冲突，这是因为组织要满足各种类型的

利益相关者的要求，这些利益相关者通常采用不同的标准来评价一个组织。例如，当福特汽车公司董事会主席小比尔·福特（Bill Ford Jr.）宣称他的公司目标是制造更省油 and 更符合环保要求的汽车时，他实际上是要以最佳的方式来满足股东和环境主义者双方的要求。显然这两类群体的要求是不一样的，至少福特公司这么认为。<sup>[1]</sup>福特公司通过与环境保护群体在耗油经济性方面的谈判试图达到他们的要求，同时公司还发布了公民报告，报告中承认在福特公司对环境的承诺以及继续推广耗油量大的越野车方面存在着冲突。环保主义者虽然受到公司对环境的关注的鼓舞，却仍然对公司最终的目的保持着警觉。福特公司的执行总裁们很清楚，生产满足大众需求的越野车将会对利润的增长产生积极的影响，但是这种目标受到环境主义者的严厉批评，从而使得环保主义者不愿再与公司进行任何合作方面的认真讨论。那么是更符合环保要求的目标正确呢，还是更好地满足股东利益的目标正确呢？二者都是正确的，但二者是冲突的。

你读到过组织在其文献中正式陈述的目标吗？例如陆之端公司的目标就是这样表述的：“本公司致力于提供杰出的顾客服务”。在 SBC 通信公司（SBC Communications）的目标中包含了这样的内容：“通过向新市场扩张不断提高我们的顾客基础，通过最现代化的网络提供服务，向我们的每一位顾客提供更多的服务以及比我们的任何竞争对手更有效地实施我们的战略。”还有，高露洁 棕榄公司确认它的目标为：“强势的全球增长，建立市场领导地位，提高盈利性和坚守公司的价值观。”<sup>[2]</sup>这些内容的陈述，充其量是模糊的和更多地代表了管理当局的公共关系技能，而不是作为组织实际上应当怎么做的有意义的指导方针。因此，当发现一个组织陈述的目标通常与它实际的做法大相径庭时，你不必感到奇怪。<sup>[3]</sup>这些目标的内容很大程度上是由组织的利益相关者想听到什么决定的。如果你想知道一个组织的**真实目标**（real goals）是什么，即一个组织真正追求的目标是什么，你就必须仔细地观察组织成员正在做什么，行动是对目标的最好定义。例如，大学通常宣称它的目标是限制课堂的规模，强化学生和教员之间的关系，以及积极地介入学生的学习过程。可是实际上它们也许会将学生组织在 300 人的大课堂里，这种情况并不少见。意识到实际的目标不同于陈述的目标是重要的，这对于理解为什么管理当局的行动缺乏一致性是重要的。

**计划的类型** 描述组织计划的最常见的方式是按照计划的广度（战略性的相对于运营性的）、时间构架（短期的相对于长期的）、特殊性（方向性的相对于具体的），以及使用频率（一次性使用的相对于持续使用的）。这些计划的分类方法不是相互独立的，表 7—2 表明战略计划是长期的、方向性的和一次性使用的。运营计划是短期的、具体的和持续性的，让我们对上述每一种类型的计划作进一步的说明。

表 7—2

计划的类型

广度	时间架构	具体性	使用频率
战略的	长期	方向性	一次性
运营的	短期	具体性	持续性



**战略计划** (strategic plans) 是应用于整体组织的计划, 其任务在于建立组织的全局目标和寻求组织在环境中的定位, 而具体规定如何实现全局目标的细节的计划称为**运营计划** (operational plans)。这两种计划的差异何在? 战略计划趋向于覆盖较长的期间, 以及覆盖较宽的领域, 战略计划还包含目标的构建。而运营计划是要定义实现目标的途径, 不仅如此, 运营计划趋向于覆盖较短的期间, 如月度、周和日复一日的期间。

短期计划和长期计划以年为单位的时间差别已经被大大缩短了。在过去, 长期计划通常意味着超过 7 年的期限, 设想一下, 你为自己计划未来 7 年应该做什么所遇到的困难, 你就可以想像计划企业在未来 7 年应该做什么有多么困难了。由于组织的环境变得越来越不确定, 因此长期计划的期限也在做相应的调整。我们通常定义**长期计划** (long-term plans) 为超过 3 年期的计划<sup>[7]</sup>, 定义**短期计划** (short-term plans) 为 1 年或短于 1 年期的计划。介于二者之间的计划既可以归为长期计划, 也可以归为短期计划。这样的时间分类是相当粗略的, 组织应该根据自身计划的目的来规定计划的时间期限。

直观地看, 具体的计划应当比方向性的、仅具有宏观指导意义的计划更具有可操作性。**具体计划** (specific plans) 是清晰定义的和没有任何解释余地的计划, 它具体地陈述了目标, 不存在模糊性, 不存在理解上的歧义。例如一个管理者试图提高其所在部门在未来 12 个月内的的工作产出, 使之较过去提高 8%, 他就应当建立具体的程序、资源分配预算, 以及活动的进度计划, 以达到其目标。具体计划的缺点是它所要求的清晰性和可预见性在有些条件下并不具备。

当环境的不确定性很大, 以及管理当局必须保持灵活性以便响应不可预见的意料之外的变化时, 方向性的计划就是更可取的。**方向性计划** (directional plans) 是一种具有灵活性的计划, 它设立了一般的指导原则 (图 7-1 说明了具体计划和方向性计划的差异和区别)。方向性计划提供了焦点, 但是并不限定管理者在某个具体的目标上采取某个具体的行动。方向性计划不会详细地规定在未来 6 个月内削减 4% 的成本, 增加 6% 的收入, 管理者应当具体做什么。方向性计划更多地是以利润在未来 6 个月将提高 5%~10% 的方式来表述的。灵活性是方向性计划的一种内在特性, 但是这种灵活性必须与清晰性的丧失进行适当的权衡。



图 7-1 具体计划与方向性计划

管理者开发的有些计划是持续使用的，而另一些是一次性使用的。一次性计划（single-used plans）是指为满足特定情况需要而设计的一次性的计划。例如，当嘉信理财公司引入了在线折扣股票经纪服务后，高层经理采用一次性计划来指导设立和实施这项新的服务。与此相对，持续性计划提供了对重复进行的活动的持续指导。持续性计划（standing plans）包括政策、规则和程序，这些我们在第6章已经阐述过了。作为持续性计划的一个例子是亚利桑那大学制定的防止性骚扰的政策，它对大学的行政人员、教师和教辅人员履行职责提供了指导。



#### 小测验

4. 区分目标和计划。
5. 目标有哪些不同的类型？
6. 描述每一种类型的计划。

## ■ 设立目标

泰罗刚刚被选为商学院学生联合会的名誉主席，他希望这个组织能够更积极地参与商学院的有关活动。马歇尔3年前从该大学毕业，获得了市场营销和计算机的学位，目前供职于当地的一家咨询服务企业，他最近被提升为包括8名成员的电子商务开发团队的经理，他希望在财务方面增强团队对企业的贡献。现在泰罗和马歇尔应该做什么？重要的事情应该是设立目标。那么怎么设立目标？这就是我们在本节中要考察的问题。

**设立目标的方法** 正如我们在前文中所述，目标提供了所有管理决策和行动的方向，以及对实施结果的度量标准。每一个组织成员都应该使其所在部门的工作朝向实现目标的方向。目标的设立可以通过传统的目标设立过程进行，也可以采用目标管理方法。

**传统的目标设立过程**（traditional goal setting）的中心议题是，首先设立组织的最高层目标，然后将其分解为每一个组织层次的子目标。例如一家制造企业的总裁，告诉负责生产的副总裁，在未来一年中生产成本应该被控制在什么水平上；并且告诉市场营销的副总裁，在未来的一年中销售订货应当达到什么水平。经过一段时间，他会评估工作的绩效，以决定分派的目标是否达到。这种传统的观点是假定最高管理者清楚什么是最佳的目标和方式，因为他们具有更广阔的视野。因此目标是由最高层设立并逐级下达到组织的各个层次，以指导和在某种程度上约束每个雇员的工作行为。各个组织层次上和各个工作领域的雇员的努力，应该指向为他们所在领域分派的目标。

这种传统的目标制定方法存在的一个问题是，如果最高层管理者规定的组织目标过于宽泛，如获得足够的利润，或者是提高市场领导地位，这种模糊的目标在向下分解时，必须被规定得更加具体。在每一个层次上，管理者都要规定具体目标，而此时由于组织目标规定得很模糊，所以每一个层次上的管理者在制定具体目标时，是根据他们自己对组织目标的理解甚至是偏见来规定具体目标的，结果可能导致目标失去清晰性和一致性。图7-2说明了在这种情况下





下可能发生的现象。



图 7-2 传统的目标设立过程

一旦组织各个层次的目标被清晰地定义，它就构成了一个一体化的目标网络，或者称为**手段—目的链**（means-ends chain）。手段—目的链意味着上一层的目标或目的与下一层的目标相联系，后者成为实现上一层目标的手段。换言之，低层目标是实现它上一层目标的手段，而上一层目标又是实现更上一层目标的手段，依此类推，直到组织的顶层。这就是传统的目标设立方法的工作原理。

与传统的目标设立方法不同，许多组织采用**目标管理**（management by objectives, MBO）方法。在这种管理体系下，雇员与他的管理者共同确定具体的绩效目标，然后定期地评审实现目标方面的进展情况。奖励是基于在实现目标方面的进展。目标管理方法不是将目标仅仅作为一种控制方法，而是同时把它们作为激励雇员的方法。

目标管理包括四个要素：确定目标、参与决策、明确期限和绩效反馈。<sup>[8]</sup>显然这种方法强调雇员实现他与上司共同制定的目标，这会成为对个人努力的一种激励。表 7—3 列出了目标管理方法的主要步骤。

表 7—3 典型的目標管理程序步骤

1. 制定组织的全局目标和战略
2. 在事业部与功能部门之间分解目标
3. 部门管理者与其下属单位的管理者共同设定他们的具体目标
4. 单位管理者与该单位全体成员共同设定每个人的具体目标
5. 在管理者与雇员之间就如何实现目标的具体行动计划达成协议
6. 实施行动计划
7. 定期检查实现目标的进展情况，并提供反馈
8. 目标的成功实现得到基于绩效的奖励的强化

目标管理方法是否有效？对目标管理的研究肯定了目标管理有助于提高雇员的绩效和组织的生产率。对 70 家实行了目标管理的企业的调查表明，其中 68 家的生产率都得到了提高。<sup>[9]</sup>同样的调查还发现，高层管理当局的参与和承诺是目标管理取得成功的重要条件。

目标管理方法存在的一个问题是，在动态变化的环境条件下，它可能失去作用。目标管理方法要求相对稳定的外部环境，从而使雇员能够实现预先设立的目标。如果由于环境的变化，每隔几个星期就要重新修订目标的话，那么雇员既没有足够的时间来实现目标，也很难对他们的努力作出恰当的评价。目标管理方法存在的另一个问题是雇员过分关注自己的目标，而不考虑工作单位内其他人的目标，这可能会对提高生产率产生相反的影响。管理者必须与部门内所有成员密切合作，以确保所有的雇员不会工作在相互冲突的目标下。最后，如果目标管理方法简单地被看做是一项年度的例行工作，只是填写一些表格，那么显然雇员不会被激励去实现这样的目标。

## 7 关于道德的批判性思考

“我告诉你，我刚刚与我的上司讨论了我下个季度的工作目标，我认为我们公司的目标管理计划实际上是通过目标来操纵，而不是通过目标来管理，”卡勒斯向他的朋友萨布里纳抱怨道。他接着说：“我的上司找到我，向我描述了他认为我应该怎么做，然后征求我的意见，我猜想这就是他让我参与目标制定的方式。”

管理者带着他希望下属接受的预先设立的目标参与到目标制定过程中去，是不是道德的呢？为什么是？为什么不是？管理者运用他的正式职位和权力向雇员推行某种目标，是不是不道德的？为什么是？为什么不是？

**设计良好的目标的特征** 目标并不都是设计得同样好的，有些目标会比其他的目标设计得更合理，你怎么区分二者的差别？什么决定了设计良好的目标？<sup>[10]</sup>表7—4概括了设计良好的目标的特征。

表7—4 设计良好的目标的特征

- 是以结果而不是以行为来表述的
- 是可度量和定量化的
- 具有清楚的时间框架
- 具有挑战性但却是可达到的
- 书面的
- 与组织的有关成员沟通过的

一个设计良好的目标应当是以结果而不是行为表述的，因为期望的最终结果是任何目标的最重要的要素，所以目标应当是以结果来表征的。进一步，目标应该是可度量的和定量化的，目标只有可度量，才可以很容易地确定它是否达到。例如，假定你的一个目标是生产高质量的产品，高质量的确切含义是什么？不清楚，因为存在着多种定义质量的方式。所以目标应该被陈述得很具体，以使之可度量。这意味着即使对于那些难以量化的领域，你也应当尽力找到衡量目标是否实现的具体标准，否则还要目标干什么？对于量化的度量来说，一个设计良好的目标还应该具有清楚规定的时间和期限。虽然看起来没有时间约束的目标可能更具有灵活性，但事实恰恰相反，没有时间约束的目标实际上使组织更缺乏灵活性，因为你永远不能确定什么时候算是达到了目标。



所以一个设计良好的目标必须清楚地规定时间框架。还有，一个设计良好的目标应当是具有挑战性的，但又是可达到的，太容易实现的目标不具有激励性，同样，即使付出了极大努力仍然不能达到的目标也不具有激励性。再有，设计良好的目标应该是以书面形式表达的，虽然这看起来很费时间，但以书面形式表达目标的过程迫使人们仔细地思考它，而且写下来的目标是有形的和可见的。最后，设计良好的目标应该是与组织有关成员充分沟通过的目标，这样做之所以必要，是因为使人们理解目标是确保他们实现目标的必要条件。

## 管理者坦言

**格里特·格鲁纳特 (Gerrit Grunert)**

莱茵人公司经理，德国诺伊斯市

### 描述你的工作

我的工作是管理一项位于德国主要城市中心区的商业性房地产组合。作为经理，我的职责是创造和最大化年收入，同时使整个投资组合的价值实现长期增长。这项工作不仅要管理投资组合和公司的员工，而且要协调外部相关人员，如建筑师、顾问、律师等。

### 你认为未来的管理者需要具备何种技能？

除了灵活性、工作热情及相关知识外，熟悉电脑和电子商务也很关键。由于业务越来越国际化，熟练的外语能力和具有外国工作经验也很重要。管理者必须能够终身学习。

### 你在工作中怎么运用计划？

除了制定年度的收入和成本计划外，还要制定至少 10 年的长期规划。这种战略计划包括对近期、中期和长期的房地产状况的假设，作出这种假设要考虑国内房地产市场的周期性变化。主要的目标是确保在市场低迷时上哪些新投资项目，而在市场接近顶峰时出售房地产以获取最大的利润。

### 目标对你的工作有多重要？

经理的全部运作取决于是否达到预先设定的目标。房地产的每项租约、翻新以及投资或销售都要仔细斟酌，以便不使主要的目标落空。目标决定了每项交易的过程。

**目标设立的步骤** 管理者在设立目标时应遵循哪些步骤？概括起来，设立目标过程应包括五个步骤。

1. 审视组织的**使命** (mission)，也就是组织的目的。使命是对组织目的的一种广泛的陈述，它对组织成员如何思考问题是一个重要的指南（我们将在第 8 章中更深入地讨论组织的使命）。在确定目标之前审视组织的使命陈述是十分重要的，因为目标应该反映一个组织的使命。

2. 评估可获得的资源。你不应该超越可获得的资源设定不可能实现的目标。尽管目标应该具有挑战性，但它必须具有现实性，毕竟如果没有相应的资源，无论你怎么努力也是不可能实现目标的。比如，你的年收入假定是 5 万美元，并且没有其他的财政来源，但是你设定了要在 2 年中建造价值 100 万美元

的房子，那么不管你如何努力工作，这个目标也是不可能达到的。

3. 在制定目标时同时考虑相关的因素。目标要反映希望的结果，同时应该与组织的使命和其他领域的目标相协调；目标还应该是可度量的、具体的、包含完成期限的。

4. 写下你的目标。以书面形式陈述目标，并且与相关的人员充分沟通，我们已经解释了以书面形式陈述目标和在制定目标时充分沟通的好处。

5. 评估结果以判断目标是否达到。如果环境变化了，要对目标作出适当调整。

一旦设立了目标，形成了书面文件，并且充分沟通了，管理者就要开发计划以实现目标。

### 小测验

7. 区别传统的目标设定与目标管理。
8. 设计良好的目标具有哪些特征？
9. 管理者应当怎样设立目标？

## ■ 开发计划

开发计划的过程受到三种权变因素和计划方法的影响。

**计划工作的权变因素** 回顾一下本章开始的管理者困境的案例，苏恩·查特·余知道该为 gazoontite.com 公司开发什么类型的计划吗？他需要战略性的还是运营性的计划，是具体的计划还是方向性的计划？在某些情况下，应当制定长期计划，而在另一些情况下，可能就不是这样了。那么决定计划类型的条件又是什么呢？有三种权变因素影响计划工作，它们是组织的层次、环境的不确定性，以及未来投入的持续时间。<sup>[11]</sup>

图 7—3 说明了管理者在组织中所处的层次与计划类型之间的一般关系。在大多数情况下，较低层次的管理者主要是制定运营性计划，随着组织层次的升高，计划工作就越带有战略导向。



图 7—3 计划工作与组织层次

第二种影响计划工作的权变因素是环境的不确定性。当环境具有较高的不

确定性时，计划应当是具体的，但又是灵活的，管理者必须准备在实施计划的过程中修订计划。有时候，管理者甚至要放弃原来的计划。<sup>[12]</sup>例如，大陆航空公司（Continental Airlines）的首席执行官戈登·M·贝休恩（Gordon M. Bethune）以及其他高级管理人员，设立了一个聚焦于顾客最关注的需求——航班准时——的特定目标，以使公司在高度不确定的航空产业中成为更具竞争力的企业。因为存在较高的不确定性，公司管理班子提出了一项“目的地而不是飞行时刻表”的服务目标，允许在必要时调整计划，以达到准时到达目的地的目标。对管理者来说在环境不确定的情况下，坚持推行正式的计划工作是非常重要的，因为研究表明，平均至少需要4年左右的时间才可能使这种计划努力对组织绩效产生积极的影响。<sup>[13]</sup>

影响计划工作的最后一个权变因素涉及计划工作的时间构架。当前的计划越是影响到未来的承诺和投入，管理者设立的计划时间结构就应当越长。这里，承诺概念（commitment concept）意味着计划应该扩展到未来足够长的期限，以满足这些承诺和投入的实现。计划工作的期限无论是比实际需要的更长还是更短，都是一种缺乏效率和现象。为了考察承诺概念对计划工作的重要性，只要看一下克利夫兰的伊利湖沿岸就可以了。在那里，几个与众不同的几何形状组成了一幢令人印象深刻的大厦。早在20世纪80年代初，由一组音乐界的专家成立了摇滚名望大厦（the Rock and Roll Hall of Fame）董事会，建设此大厦的目的是为了纪念音乐界的伟大先驱。但是大厦一直没有动工，直到1986年大厦董事会才确定了建设大厦和博物馆的方案。最初的计划制定出来了，但是由于建设成本估计得过低，使得项目不得不推迟。开工计划原定在1990年，但是直到1993年才破土动工，这时原来的项目计划已经不可行了。由于计划被推迟，建筑成本进一步上升，大厦直到1995年才完工，博物馆1995年9月才对外开放。从这个例子我们可以看到承诺概念的一些方面，实际上在80年代早期制定的决策成为一种对未来行动和支出的承诺。一旦董事会决定建设大厦，它就必须遵守它的承诺以及承担所有的结果，无论是好的还是坏的。

计划工作的方法 联邦、州和地方政府的官员们在一起制定计划，以增加美国西北部野生鲑鱼的数量。3M公司的图形部门正在开发详细的创新性解决方案，用以满足日益增长的顾客需求，以及与主要竞争对手竞争。墨西哥广播公司总裁在制定公司目标之前，广泛征求各方面的意见，然后将这些意见和目标纳入计划并分解到各个执行经理的岗位上。在上述每一种情况下，计划工作都存在一些不同之处，一个组织怎么制定计划，只要考察一下是谁在制定计划就清楚了。

按照传统的计划方法，计划完全是由组织最高层的管理者在正式计划部门（formal planning department）的辅助下制定的，一组专职的计划专家负责制定各种各样的组织计划。在这种方法下，计划是由顶层管理者开发然后按照组织层次逐级向下分解，这很像设立目标的传统方法。当计划由上到下逐级制定时，组织各级的计划通常按照特定的需要进行裁减。虽然这种方法有助于使管理计划更完备、更具有系统性和协调性，但是这种方法更多地关注怎么开发计划，而不是制定一个具有可实施性的计划，结果是充满了无意义信息的大量厚厚的文件夹被堆放在书架上，无人问津。事实上，一项对管理者的调查表明，

超过 75% 的人认为，他们公司中这种正式的由上而下的组织计划过程是不能令人满意的。<sup>[11]</sup>虽然这种传统的自上而下的计划方法仍然在许多组织中被采用，但是只有当管理者认识到制定具有可操作性计划的重要性时它才是有效的。有效的计划应当为组织成员指出实际的努力方向和对实施提供指导。

另一种计划方法是吸收更多的组织成员参与计划过程，按照这种方法，计划不是由一个组织层次转给另一个组织层次，而是吸收组织各个层次和各个相关部门的人员共同制定计划，以满足某些特定的需要。例如，戴尔计算机公司设在得克萨斯州奥斯汀的服务器制造部门，每周都有来自生产、供应管理和渠道管理的有关人员聚在一起制定计划，其依据是当前的产品需求和供应情况。此外，工作团队还制定他们自己每天的进度计划，并且参照进度计划追踪每天的实际进展。如果实际进度落后于计划，团队成员就制定“恢复”计划，使工作重新回到原来的进度计划上。<sup>[12]</sup>当组织成员更积极地参与计划工作时，计划就不再是纸上谈兵了，他们会实际地感受到计划在指导和协调方面的作用。



## 计划工作当前面临的问题

在结束本章之前，我们还要讨论计划工作当前面临的两个问题，特别是我们将考察对计划工作的批评，以及管理者如何在动态的环境中有效地进行计划。

### ■ 对计划工作的批评

正式的组织计划工作是在 20 世纪 60 年代开始流行的，直到今天，它仍然是许多组织的一项重要工作。对于任何一个组织，确定方向的工作总是必要的。但是，持批评意见的人对计划工作隐含的一些基本假设提出了挑战。下面是对正式计划的一些主要批评意见。

1. 计划可能会造成刚性。<sup>[13]</sup>正式的计划工作可能将组织锁定在特定的目标上，以及锁定在特定的具体时间表上。当这些目标一旦确立，其隐含的假设是环境在实施计划期间是不变的，如果这种假设是错误的，遵循计划的管理者可能会遇到麻烦，因为被要求继续实现原定目标的管理者可能不能对变化的环境作出响应。当环境已经发生变化时，仍然强迫管理者遵循原来的行动路线可能导致灾难。

2. 动态的环境是难以计划的。<sup>[14]</sup>绝大多数组织今天都面对着动态的环境，如果制定计划时假定环境是不会变化的，那么这种假设显然是错误的。在这种错误的假设下，怎么可能制定出正确的计划呢？今天的企业环境是混乱的，至少在某种程度上是这样，存在着随机性和不可预见性。在这种环境下进行管理，要求灵活性，这可能意味着不能被约束在正式的计划上。

3. 正式计划不能代替直觉和创造性。<sup>[15]</sup>组织的成功通常来自某些人创造性的远见，但是存在着某种趋势试图使远见形式化。正式的计划工作通常包含对组织的能力和机会的彻底调查，以及机械式的分析，这种做法将有远见地提出



程序化为某种类型的计划程序，这种方法可能会给组织带来灾难。例如，20世纪70—80年代快速成长的苹果电脑公司，其成功至少部分是来自公司的创始人史蒂文·乔布斯（Steven Jobs）的创造性和创新。随着公司的成长，乔布斯感到需要使管理更正式化，尽管他对此很不适应。他雇用了新的CEO，结果新的CEO最终将乔布斯排挤出了他自己的公司。随着乔布斯的离去，组织的正式化日益增强，其中也包括更详细的计划工作。这都是乔布斯最反感的，因为他认为这会损害创造性。结果到了90年代中期，一度曾经是产业领导者的苹果电脑公司陷入了生存的困境。情况糟糕到公司不得不将乔布斯重新请回来担任首席执行官，这才使苹果电脑公司开始回到原来的轨道上，最终重新将重点放在创新上。

4. 计划工作有可能将管理者的注意力集中在今天的竞争而不是明天的生存上。<sup>[2]</sup> 正式的计划工作有一种充分利用企业当前机会的趋势，它通常不会使管理者考虑创新和重新塑造所在的产业，结果正式的计划可能铸成大错，以致被竞争对手超越。另一方面，像英特尔、ABB、IBM，以及索尼公司，都是因为敢于进入未知领域以及新产业才获得了巨大的成功。<sup>[3]</sup>

5. 正式的计划会强化成功，但也会因此导致失败。<sup>[4]</sup> 成功会培育进一步的成功，这是美国的传统，如果它还有效的话，就不要修改它，是不是？也许是，也许不是。成功事实上在不确定的环境下可能是失败之母。由于改变和放弃原来的成功计划是困难的，这需要放弃舒适而承受未知领域的焦虑，所以成功的计划可能会带来错误的安全感，会增加对正式计划工作的盲目信任。许多管理者总是在环境迫使他们不得不这样做时才去面对未知的领域，然而那时可能就太迟了。

这些批评意见的正确性有多大，管理者是不是就应该放弃计划工作？不是的。管理者不应当忽视计划工作。虽然这些批评意见有许多可取之处，例如在指出计划的刚性和缺乏灵活性方面，但是今天的管理者如果能够理解动态的不确定性环境，就会成为更有效的计划人员。

## ■ 动态环境下有效的计划工作

称为蓝牙（bluetooth）的无线技术，将信息装置诸如移动电话、笔记本电脑和掌上电脑相互连接起来，它对产业的各个领域正在产生革命性的影响。霍尼韦尔公司（Honeywell）正在利用互联网帮助顾客定制产品原型，从风扇扇叶到高尔夫球棒。墨西哥水泥制造商西迈克斯（Cemex）则利用基于互联网的卡车调度系统加快向客户交付产品。越来越多的消费者选择在外用餐而不是在家里自己烹调。欧元已经成为大多数欧盟国家的官方货币。

管理者面临外部持续变化的环境时如何有效地计划？我们已经对不确定性环境作为影响计划的一个主要因素进行了讨论，因为动态的环境对今天的管理者来说已经是习以为常的事情，所以让我们再次强调一下如何在不确定性环境下制定计划。

在不确定的环境下，管理者应当开发的计划是既具体又灵活的，虽然这看上去是互相冲突的，但事实上不是这样。为了使计划有用，计划必须是具体

的，但是计划不应是被刻在石头上的。管理者必须认识到，计划工作是一个持续的过程，计划作为一种路线图，即使在目的地随动态市场环境不断变化的情况下也是不可少的。此外，管理者应当准备在环境发生变化时改变前进的方向，保持这种灵活性在计划实施阶段是非常重要的。不过请记住，即使环境存在很大的不确定性，正式计划工作仍然是重要的。如果你希望组织取得绩效的话，只有坚持计划工作才可能使组织绩效获得重大的改进。<sup>[10]</sup>



#### 小测验

10. 权变因素怎么影响计划工作？
11. 对正式计划工作有哪些批评的意见？
12. 在动态的环境下管理者如何有效地计划？



### 电子商务时代的管理

### 在电子企业中怎样进行计划工作

互联网的速度有多快？<sup>[28]</sup> 刚开张不久的一家位于旧金山的互联网企业，陪伴公司 (Accompany Inc., [www.accompany.com](http://www.accompany.com))，是一家在线采购会员俱乐部，这家企业从概念提出到成为一家羽翼丰满的公司（包括生意计划、创办融资和开张），只用了3个月。Goodhome.com 公司 ([www.goodhome.com](http://www.goodhome.com))，是一家在线的家具零售商，从概念形成到生意计划、风险资本融资，再到创办，仅仅用了10个星期。电子企业的失败也像它的创办一样快，只运营了6个月，一家时髦的服装网站 [boo.com](http://boo.com) 就关门和清算了。其他电子企业也正经历着同样的快速消亡的痛苦。在过度紧张的变化的环境下，电子企业的管理者应当如何计划？应当如何使它的计划更有效？

互联网时代对计划工作的冲击是革命性的，它强迫管理者放弃任何以年度为单位的计划（如3年计划、1年计划等等）。在互联网时代，许多电子企业制定和重新制定每一个季度甚至每一周的计划，组织的层级越来越扁平化，设立目标和开发计划的职责越来越被推向最低的组织层次，因为没有时间去将目标和计划从顶到底地分解。预算的决策制定速度要快到一旦组织发现机会就要准备好向关键环节配置资源。但是最大的改变或许是发生在电子企业的计划工作中，在那里，消费者告诉公司，他们什么时候需要什么，公司不得不对顾客需求作出快速响应，否则就会失去他们。事实上，是消费者在为电子企业设立目标和方向。一位专家把电子企业的计划工作描述为公共汽车与出租车的区别。驾驶公共汽车类似于传统的管理计划方法，只要遵循既定的路线即可；而电子企业的计划却要像开出租车，必须按照顾客的要求来走。虽然这两种方式都可以到达目的地，但是出租汽车可能使你更快地到达，特别是在高峰期的混乱中更是如此。

### 管理者对“管理者困境”的回应

盖尔·W·科瓦利克 (Gyl W. Kovalik)

得克萨斯卫生部项目经理，得克萨斯州奥斯汀市

因为 gazoontite.com 已经经营了一段时间,很可能首席执行官苏恩-查特·余已经雇用了关键的管理人员和一些员工。计划公司未来的第一步是开发一个战略性的长期计划,以便指明公司在未来3年或更长的时期中经营的方向。战略计划应当是方向性的并具有一定的灵活性,允许直线管理者根据外部环境的变化进行调整。

计划工作的第二步是吸收全体员工参与目标管理,以实现短期的特定绩效目标,并确保战略计划中的长期战略目标和财务目标的实现。

苏恩也许应当考虑聘用计划工作顾问以协助完成第一轮的计划制定工作。因为他过去创办公司的管理经验不能简单地照搬到如何在急剧变化的互联网时代运营公司上去。

### 卡丽·伦迪 (Carrie Lundy)

CHEP USA 地区服务经理, 密苏里州格拉德斯通市

对于如何为一家处于运营中的企业制定计划,苏恩也许需要为不同的业务领域制定一些不同类型的计划。首先,他也许需要制定中长期的人员需求计划,由于互联网公司通常会面临人才短缺的困难,从而使得这项计划非常重要。

其次,苏恩需要收集和评估不断变化的顾客需求,以便迅速作出反应。急剧变化的互联网世界使这类计划显得十分必要。苏恩还需要不断关注竞争的情况,包括来自在线的和传统公司的竞争。采用系统性方法识别和评估竞争对手也是很重要的。

最后,苏恩也许需要制定与供应商谈判的计划,因为 gazoontite.com 公司基本上是一家销售其他公司产品的零售商。随着公司的成长,供应商关系的计划会越来越重要。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结:

1. 计划工作包含定义组织的目标,制定全局战略以实现目标,以及开发广泛的计划,集成和协调组织的工作,它既涉及结果也涉及手段(如何实现结果)。
2. 管理者制定计划出于四个原因,它们是:计划指出了方向,并对各种努力进行协调,使它朝向共同的方向;计划减少了变化的冲击;计划工作最小化了时间的浪费和资源的浪费;以及计划工作为控制工作设立了标准。
3. 目标、个人、群体和整个组织期望的结果通常是计划工作的基础,因为它为各种管理决策提供了方向以及衡量标准。
4. 战略计划覆盖了扩展的时间区间,覆盖了广泛的问题,以及包含了目标的设立;运营计划覆盖的是较短的时间区间,它关注具体问题,以及假设目标已经存在。长期计划是那些时间期限超过3年的计划;短期计划是那些时间期限为1年或短于1年的计划。具体的计划是清楚定义的计划,它没有给解释留下余地;方向性计划是灵活的计划,它设立了一般的指导原则。仅供一次性使用的计划是一次性计划,专门设计用来满足特定的需求;持续性计划是持续执行的计划,它提供了重复进行的活动的指南。



5. 目标可以按传统的目标设立方式或是目标管理方式来制定。传统的目标设定方式是由最高管理层制定目标，然后按照每一个管理层次将目标逐层分解为子目标。目标管理是一个管理系统，雇员与他的上司共同制定具体的绩效目标，定期地评审实现目标的进展过程以及基于进展过程进行奖励。

6. 设计良好的目标具有下述特征，它是以结果而不是行为来表达的，是可度量的和可定量化的，是时间架构清晰的和具有挑战性但是可以达到的，是书面的以及与组织成员充分沟通过的。

7. 影响计划工作的权变因素主要有三个，包括组织的层次、环境的不确定性程度，以及未来承诺的时间长短。

8. 开发计划的传统方法是由最高管理层在正式计划部门的辅助下制定计划，计划是由上而下制定的，在每一个组织层次上按照特定的需要进行裁减。计划工作的另一种方法是吸收更多的组织成员参与计划过程，计划的编制不是逐级向下编制，而是由不同层次和不同部门的成员在一起按照特定的需要共同编制。

9. 关于正式计划的主要批评是：（1）它可能对组织的决策和行动造成刚性；（2）不能根据动态的环境制定计划；（3）正式的计划不能代替直觉和创造性；（4）计划工作使管理者的关注焦点放在今天的竞争而不是明天的生存上；（5）正式计划工作强化了过去的成功从而很可能导致失败。

10. 动态环境下有效的计划工作意味着计划既是具体的又是灵活的，要准备在环境变化的情况下改变原有的方向，保持对环境变化的警惕性，这种变化可能影响到计划的有效实施，必要时需要作出调整。还有，即使环境存在高度不确定性，也需要持续地进行正式的计划工作。

## 思考题

1. 在未来，计划工作对管理者是更重要还是更不重要？为什么？
2. 如果计划工作如此关键，为什么有些管理者不做计划？你应该给这些管理者什么建议？
3. 解释计划工作如何包含今天的决策和它怎么影响未来的决策。
4. 在非营利性组织（如美国癌症协会）中如何制定计划？它与营利性组织（如可口可乐公司）的计划有何不同？
5. 你个人生活中采用何种方式进行计划？根据下面一些要求来描述这些计划：（1）战略性的还是运营性的；（2）短期的还是长期的；（3）具体的还是方向性的。

## ■ 登录：基于互联网的练习

找出五个将自己的目标列在网站上的组织，这些组织既可以是营利性的也可以是非营利性的。写下这五个组织的目标（注意，要包括该组织的网址），并按照设计良好的目标的特征对其进行评价。修改那些不符合设计良好目标特



征要求的目标，以使之符合要求的特征，并解释你所作的修改。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

People Power 是一家为全球各类组织提供人力资源培训的公司，公司收到几家客户的请求，要其培训他们的员工如何使用互联网搜索信息。这个培训项目还将向潜在的公司客户推广。你所在的团队一马当先承担了这个项目。你们团队首先要做的事情是为项目的下述三个阶段分别确定 3~4 个目标：(1) 调查公司顾客需求；(2) 通过互联网搜索可用于培训模块的信息来源和技术；(3) 设计和撰写具体的培训方案。

组成 3~4 人的小组，完成上述工作。确保你们提出的目标是设计良好的，准备与班上其他同学分享你们的成果。

## ■ 案例应用

### 构建未来

“我们的每个项目都从同一个问题开始：我们怎么创造前所未有的事物？”这就是澳大利亚租约公司 (Lend Lease Corporation, [www.lendlease.com](http://www.lendlease.com)) 的经营哲学。它也的确作出了一些前所未有的壮举：建设悉尼歌剧院地基，为 2000 年夏季奥运会建造纽因顿奥林匹克村，以及为 “The Matrix and Mission Impossible 2” 建造音乐台。但是，建造并非公司的惟一业务，它还是全球一体化房地产业务的市场领导者，在房地产投资基金管理、建筑项目管理以及财产开发方面具有独特的专长。

租约公司是澳大利亚成功企业的典型，它被看做是澳大利亚最令人鼓舞的公司之一。租约公司的管理当局是怎么获得持久的成功和坚持其特色的？其中有效的管理计划扮演了重要角色。该公司目前正在实施的项目之一，英格兰肯特郡蓝水购物广场 (Bluewater Shopping Complex)，说明了计划工作在租约公司是怎么进行的。

20 世纪 90 年代中期，两位租约公司的执行总裁——主席斯图尔特·霍尼瑞 (Stuart Hornery) 和特别项目主任马尔科姆·莱瑟姆 (Malcolm Latham)——站在距离伦敦 20 英里的石灰石采石场边上，仔细研究这片荒芜的上地。与大

多数人的看法不同，他们设想在这片欧洲工业的废弃地上，将戏剧性地崛起一座与众不同的大型综合社区活动场所，其功能远远超出流行的购物中心。他们作出决策，从蓝环工业公司（Blue Circle Industries），一家英国水泥公司手中买下这块地皮，后者试图开发这片场所的计划已经酝酿了8年。在签署购买契约的同时，租约公司还得到了蓝环工业公司已经通过的开发计划。租约公司的高级经理们没有采纳这项计划的任何细节，只保留了项目的名称：蓝水。从此，租约公司自己的计划过程开始了。

在初次访问采石场后不到三周时间，一个租约公司的专家团队，包括霍尼瑞、莱瑟姆和六位公司最优秀的零售、地产和项目管理专家，在伦敦会晤了美国一位享有盛名的建筑师，埃里克·库恩（Eric Kuhne）。团队的目标是给蓝水项目注入活力，对此霍尼瑞和莱瑟姆坚信不移。他们最终开发出一个创新性的、打破传统模式的计划，简称为：“蓝水因子”。该计划勾画了购物广场的特征：色彩鲜艳的白色立柱；160万平方英尺的零售场地（欧洲最大的购物广场之一）；可停放13 000辆轿车的停车场；方圆50英亩的公园，7个湖泊，以及100万株树木和灌木。项目的规模意味着巨大的工作量，但是，公司有效的计划工作再次证明它完全能够胜任如此复杂的任务。

租约公司用项目控制小组（project-control groups, PCG）将创造性与责任结合在一起。每个主要项目都设有一个PCG，它扮演着类似公司董事会的角色。PCG成员无须每天都参与项目工作，但要对项目负责。项目经理必须使PCG成为公司内外具有多样化的最佳技能、直觉和专业知识的人员的组合。PCG的人数为3~15人不等，他们每6~7周召开一次会议，会议的气氛是很认真的。会议设有精确的日程、备忘录、财务评审，以及关于项目关键领域的报告。但是这样的会议并非只是为了确保项目按预定的工期和预算进展，它还有机会对完成项目的更好的想法进行有益的争论和探讨。这样的会议实现了新颖的想法与严格的纪律的结合。正如一位项目经理所言：“我们必须从一开始就证明为什么要这样做，这意味着我们不怕将事情停下来，我们会毫不留情地把插销拔下来，谁让我们在这个项目上投了那么多钱呢。”

蓝水项目的最高PCG包括霍尼瑞（租约公司董事会主席）、莱瑟姆（公司特别项目主任）、库恩（建筑师）、租约公司欧洲分部首席执行官，以及保诚公司的投资部主任（租约公司最大的投资者之一）。它还包括由建筑师、工程师、制造商、社区协调员、地方计划当局、建筑专家、零售商、金融家，以及顾客组成的小组。每5~6周PCG召开一次会议，讨论预算、日程，以及创新提案。这种组织安排和承诺有助于有效的计划工作吗？

从最初的设想到项目合同的最后阶段只用了1 628天（不到4年半的时间）。项目提前两周时间完工，支出未超出预算，并且全部出租给全世界320多家零售商。蓝水购物广场像一个伸展的三角形，由三个两层结构的购物中心组成，每个购物中心都有商店街与周围的景观相连，每个购物中心都像一个“休闲村”，那里将购物区与附近的娱乐区结合在一起。蓝水广场的独特之处还在于它的健康俱乐部、餐馆和电影院，甚至还有“欢迎”大厅，装饰得像豪华酒店，并有全日制的女管理员值班。自从2000年3月盛大的开业典礼以来，每天平均有超过75 000人光顾蓝水购物广场。

[问题]

1. 你认为目标在租约公司中的作用是什么？请说明。
2. 租约公司的例子从哪些方面说明了动态环境中有效的计划工作？
3. 租约公司遵循的是什么计划方式？
4. 租约公司的计划方式适用于其他组织吗？为什么？

[注释]

- [1] Information from company's Web site([www.gazoontite.com](http://www.gazoontite.com)), June 12, 2000; S. Furman and M. S. Foley, "Nothing to Sneeze At," *Success*, June 2000, p. 58; and J. Hodges, "Bricks for Branding," *Business 2.0*, February 2000, pp. 95 - 98.
- [2] See, for example, J. A. Pearce II, K. K. Robbins, and R. B. Robinson Jr., "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance," *Strategic Management Journal*, March - April 1987, pp. 125 - 134; L. C. Rhyne, "Contrasting Planning Systems in High, Medium, and Low Performance Companies," *Journal of Management Studies*, July 1987, pp. 363 - 385; J. A. Pearce II, E. B. Freeman, and R. B. Robinson Jr., "The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance," *Academy of Management Review*, October 1987, pp. 658 - 675; D. K. Sinha, "The Contribution of Formal Planning to Decisions," *Strategic Management Journal*, October 1990, pp. 479 - 492; N. Capon, J. U. Farley, and J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence," *Journal of Management Studies*, January 1994, pp. 22 - 38; C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal*, March 1994, pp. 1649 - 1685; and P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate," *Strategic Management Journal*, December 1999, pp. 889 - 913.
- [3] R. Molz, "How Leaders Use Goals," *Long Range Planning*, October 1987, p. 91.
- [4] K. Naughton, "Ford Goes for the Green," *Newsweek*, August 7, 2000, p. 62; J. Ball, "Ford Contacts Environmentalists Behind Scenes," *Wall Street Journal*, May 15, 2000, p. B2; and B. Morris, "This Ford Is Different," *Fortune*, April 3, 2000, pp. 122 - 136.
- [5] Annual Reports from Lands End Inc. (2000), Colgate-Palmolive Company (1999), and SBC Communications Inc. (1999).
- [6] See, for instance, C. K. Warriner, "The Problem of Organizational Purpose," *Sociological Quarterly*, Spring 1965, pp. 139 - 146; and J. Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heights, IL: AHM Publishing, 1978), pp. 5 - 12.
- [7] J. D. Hunger and T. L. Wheelen, *Strategic Management*, 7th ed. (Up-

per Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).

- [8] P. N. Romani, "MBO By Any Other Name Is Still MBO," *Supervision*, December 1997, pp. 6 - 8; and A. W. Schrader and G. T. Seward, "MBO Makes Dollar Sense," *Personnel Journal*, July 1989, pp. 32 - 37.
- [9] R. Rodgers and J. E. Hunter, "Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity," *Journal of Applied Psychology*, April 1991, pp. 322 - 336.
- [10] For additional information on goals, see, for instance, P. Drucker, *The Executive in Action* (New York: HarperCollins Books, 1996), pp. 207 - 214; and E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
- [11] Several of these factors were suggested by J. S. Armstrong, "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research," *Strategic Management Journal*, July - September 1982, pp. 197 - 211; and R. K. Bresser and R. C. Bishop, "Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations," *Academy of Management Review*, October 1983, pp. 588 - 599.
- [12] Brews and Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate."
- [13] Ibid.
- [14] A. Campbell, "Tailored, Not Benchmarked: A Fresh Look at Corporate Planning," *Harvard Business Review*, March - April 1999, pp. 41 - 50.
- [15] J. H. Sheridan, "Focused on Flow," *IW*, October 18, 1999, pp. 46 - 51.
- [16] H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* New York: Free Press, 1994.
- [17] Ibid.
- [18] Ibid.
- [19] G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
- [20] J. Moore, "The Death of Competition," *Fortune*, April 15, 1996, pp. 142 - 143.
- [21] D. Miller, "The Architecture of Simplicity," *Academy of Management Review*, January 1993, pp. 116 - 138.
- [22] Brews and Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate."
- [23] This box is based on K. Girard and S. Donahue, "Crash and Learn: A Field Manual for Ebusiness Survival," *Business 2.0*, June 28, 2000, found on Web site([www.business2.com](http://www.business2.com)), September 19, 2000; and S. Hamm and A. Reinhardt, "How Fast Is Net Fast?" *Business Week E. Biz*, November 1, 1999, pp. EB52 - EB54.





章

## 战略管理

- 战略管理的重要性
- 战略管理过程
- 组织战略的类型
- 本章小结
- 思考题

### 三、学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 解释战略管理的重要性。
2. 描述战略管理过程的步骤。
3. 解释 SWOT 分析。
4. 区分公司层的、事业层的和职能层的战略。
5. 区分各种大战略。
6. 解释什么是竞争优势，以及为什么它对组织是重要的。
7. 描述五种竞争力量。
8. 识别各种竞争战略。

### 管理者困境

球就在韦尔·阿克曼 (Val Ackerman) 的场地上，作为国家女子篮球协会 (Women's National Basketball Association, WNBA) 的总裁，阿克曼正面临一些棘手的战略问题！<sup>[1]</sup>

WNBA 成立于 1997 年，是 NBA 职业篮球协会完全拥有的组织，NBA 拥有一些璀璨的超级明星，如迈克尔·乔丹 (Michael Jordan)、马吉克·约翰逊 (Magic Johnson)、沙奎尔·奥尼尔 (Shaquille O'Neal)，以及科比·布赖恩特 (Kobe Bryant) 等。WNBA 的 16 支球队都位于 NBA 球队同样的城市，绝大多数都是在同样的赛场上比赛。在 NBA 的培育和财务支持下，WNBA 希望女子篮球队能够在职业赛场上占有一席之地。WNBA 拥有全国范围的电视转播以及完美的设施，可以向观众展示球员的天赋。各个社区的 WNBA 球队已经博得了球迷们的热爱。阿克曼指出，“我们是先驱者，我们正在许多球队失败的地方取得成功。”

虽然 WNBA 协会面临一些机会，但仍然有许多问题需要解决。门票的销售业绩平平，电视观众的层次不高，球员抱怨工资太低，有些已经离开球队，到欧洲和澳大利亚的协会中效力，在那里球员的工资最多可以达到 6 位数。而在 WNBA，起薪仅为每年 26 000 美元外加福利，工资最高不过 8 万美元，一些优秀的球员只能挣到 56 000 美元，只有极少数与赞助商签约的顶尖球员，收入可以达到 6 位数。此外，协会还为下面的问题所困扰，一方面需要招聘能够吸引球迷的杰出球员，另一方面又要保持运营成本足够低，以使票价保持在合理的水平上。

WNBA 的目标市场是妇女和儿童，她们构成了 75% 的门票和 50% 的电视收视率来源。许多男性球迷对于女子的球艺不感兴趣，如果在吸引顶尖人才方面始终捉襟见肘的话，比赛水平是不可能改进的。如果你处在阿克曼的位置上，你怎么运用 SWOT (优势、劣势、机会、威胁) 分析战略性地管理 WNBA 的未来。

**你该怎么做？**

制定正确的战略对于韦尔·阿克曼来说是非常重要的，通过设计战略有助于 WNBA 吸引球迷和优秀球员。阿克曼试图使她的协会成为一个兴旺的成功组织。本章下面的主题就是关于如何为组织带来高绩效的战略的。

## ➡ 战略管理的重要性

世界各地有效的管理者无不认识到战略管理对于提高组织绩效的作用。通过精心设计的战略，瑞典的伊莱克斯公司（Electrolux）在征服了欧洲后，又在寻求进入美国市场。欣德斯坦-利华有限公司（Hindustan Lever Ltd.）是一家印度公司，生产肥皂、洗涤剂 and 食品制剂，近3年的整体股东回报率达到120%，这全靠开发和实施有效的战略。位于马萨诸塞州剑桥的盛世制药公司（Millennium Pharmaceuticals）一直致力于开发基因药物的科学知识和能力，从而一跃成为世界级领先的制药公司。这些公司的成功说明了战略管理的价值。在本章中我们将考察什么是战略管理，以及为什么它对管理者来说如此重要。

### ■ 什么是战略管理

对于战略和战略管理基本概念的初学者来说，你不必到处去寻找战略管理方面的成功案例，只需看一看在折扣零售产业中发生的事件就行了。在这个产业中有两个巨型的竞争对手沃尔玛和凯玛特，它们从1962年成立起就一直在争夺市场的领导地位。这是两家零售连锁企业，它们在许多方面惊人的相似，包括商店的气氛、名称、服务的市场以及组织的目的。但是沃尔玛的经营绩效（财务和其他方面的绩效）超过了凯玛特，为什么？组织绩效的差异是由于它们战略上的差异以及竞争能力方面的差异造成的。<sup>[1]</sup> 沃尔玛在凯玛特一直努力寻求的战略组合方面要比凯玛特做得更好。

**战略管理**（strategic management）是一组管理决策和行动，它决定了组织的长期绩效。<sup>[2]</sup> 战略管理包括几乎所有的基本管理职能，也就是说组织的战略必须被计划、组织、实施和控制。我们将在本章随后的部分详细讨论战略管理的过程。

### ■ 战略管理的目的

为什么战略管理如此重要？因为它包含了许多重要的管理决策。各种商业期刊上报道的绝大多数企业当前的重大事件都涉及战略管理。例如最近关于大通曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank）竞标收购摩根公司（J. P. Morgan & Co.）的报道，以及对福特汽车公司在福特探险者轿车上凡世通轮胎发生的故障问题所作的反应提出的疑问，还有提高燃料价格对意大利阿利塔利亚（Alitalia）航空公司的影响等等，所有这些例子都涉及管理当局制定的战略决策。此外，对企业所有者的一项调查发现，69%的企业在制定战略计划，89%的被调查者认为他们的战略计划是有效的。<sup>[3]</sup> 例如被调查者认为，战略计划为他们提供了特定的目标，并使他们的管理人员具有一致的愿景。虽然有些管理分析家宣称战略计划已经死亡了，但是另外一些管理分析家却进一步强调了它的重

要性。此外,对战略计划和战略管理有效性的研究还发现,具有正式战略管理体系的公司,其财务回报要高于那些没有战略管理系统的公司。<sup>[8]</sup>

今天,战略管理已经超出了营利企业的范围,进入到政府机构、医院以及其他的非营利组织中。例如,当美国邮政服务组织(U. S. Postal Service)发现它正处于与隔夜包裹递送公司、电子邮政服务以及私人邮递服务激烈竞争的环境中时,它的首席执行官利用战略管理来确定重要的问题和设计适当的战略措施,这些措施包括普遍应用自粘的邮票以及一种电子邮戳来为电子邮件的信息做保单。虽然战略管理在非营利组织中如何实施还没有像营利性组织研究得那样透彻,但我们知道,战略管理对前者同样重要。

## ➡ 战略管理过程

**战略管理过程** (strategic management process) 如图 8—1 所示,是一个包含 8 个步骤的过程,其中包括战略计划、实施和评估。虽然前 6 个步骤都是在描述计划过程,但实施和评估与计划过程同样重要。即使最佳的战略也可能失败,如果管理当局不能恰当地实施和评估的话。下面,我们将对战略管理的 8 个步骤做进一步的详细考察。

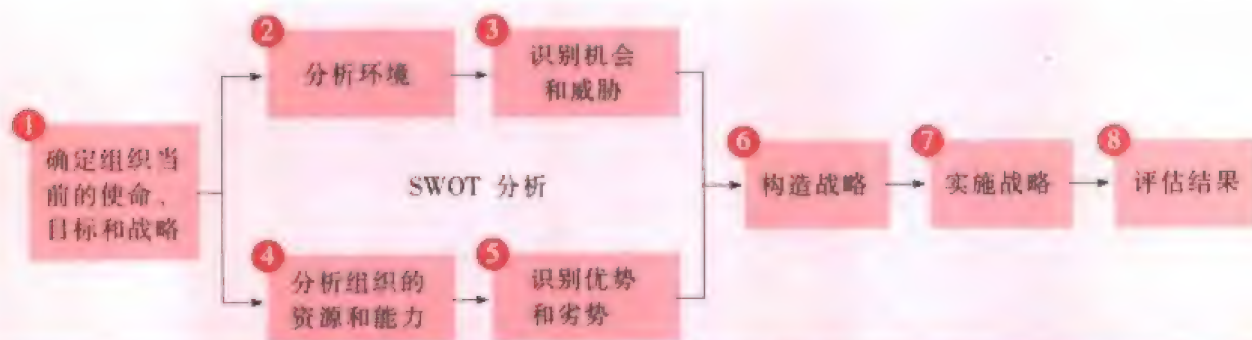


图 8—1 战略管理过程

### ■ 步骤 1：确定组织当前的使命、目标和战略

每一个组织都需要使命,使命是对组织目的的陈述,使命回答了如下的问题,即企业存在的理由是什么。定义组织的使命会迫使管理者仔细地确定企业的产品和服务的范围。普赖姆是一家总部设在密苏里州的卡车运输公司,它的使命是通过向其顾客提供卓越的服务实现公司的成长。美国联邦监狱管理局(U. S. Federal Bureau of Prisons)的使命是这样陈述的:“联邦监狱管理局通过监狱和基于社区的设施监视罪犯以保护社会,这些设施是受控制的、安全的、人道的和有保障的,它提供了工作和自我改正的机会,并帮助罪犯成为遵纪守法的公民。”博迪商店国际公司(Body Shop International PLC)的使命是这样陈述的:“专心致志于我们的事业,以跟上社会和环境变革的步伐。”这些使命陈述提供了如何理解一家企业存在的原因的线索。表 8—1 是对典型的使



命陈述构成要素的描述。

表 8—1

使命陈述构成要素

<b>顾客：</b>	<b>谁是组织的顾客？</b>
我们相信，我们的首要责任是对医生、护士和患者，以及对母亲和所有使用我们产品和服务的人负责。——强生公司	
<b>产品和服务：</b>	<b>组织的产品和服务是什么？</b>
AMAX 公司的主要产品是：铜、煤炭、铁矿石、铜、铅、锌、石油和天然气、钾、磷酸盐、镍、钨、银、金和镁。——AMAX 公司	
<b>市场：</b>	<b>组织在哪些地区开展竞争？</b>
虽然我们也会寻求全球的机会，但我们的重点是北美市场。——布洛克威公司	
<b>技术：</b>	<b>组织的技术状况如何？</b>
不连续颗粒涂敷技术是我们各个领域的共用技术。——纳舒尔公司	
<b>对生存、成长和盈利的关注：</b>	<b>组织对成长和财务稳定作出承诺了吗？</b>
这方面，公司将谨慎地从事运营，将通过利润和成长确保胡佛公司的最终成功。——胡佛世界	
<b>哲学：</b>	<b>组织的基本信念、价值观、追求和道德准则是什么？</b>
玫琳凯化妆品公司的全部经营哲学基于下述信条：分享和关怀人们快乐地倾注其时光、知识和体验的地方。——玫琳凯化妆品公司	
<b>定位：</b>	<b>组织的主要竞争优势与核心能力是什么？</b>
皇冠泽勒巴克公司承诺，通过释放每一位雇员的建设性与创造性能力和能量，在未来的 1 000 天内超越竞争对手。——皇冠泽勒巴克公司	
<b>对公共形象的关注：</b>	<b>组织怎么响应公众对社会和环境的关注？</b>
共同承担世界性的保护环境的义务。——道化学公司	
<b>对雇员的关注：</b>	<b>组织将雇员看做最有价值的资产吗？</b>
巴玛公司寻求愿意在团队氛围中学习和贡献的人们。我们提供安全的工作环境，雇主与雇员具有平等的机会，关注雇员的发展和劳动保障，发展相互间的尊重和信任，实行内部晋升政策。我们重视每个雇员的意见。——巴玛公司	

确定一个组织的目的或存在的理由，对于非营利性组织来说也是同样重要的。例如一所学院必须决定它是训练学生成为专业人员还是训练学生从事特定的工作，或者是通过全面的通才教育提高学生的素质。学校是要从 5% 的顶尖高中毕业生中录取学生，还是从低学术分高素质分中录取学生，或者是从大量的中等成绩的高中生中录取学生。学院是要吸引成年的有工作经历的学生，还是招收刚从高中毕业的学生。回答上述问题有助于一个组织明确它当前的目的。这促使许多学院在远程教育和基于互联网的课程上大量投资，以及进入它们过去从未进入的新领域。

对于管理者来说，搞清组织当前的目标和战略也是重要的。正如我们在第 7 章中讨论过的，目标是计划的基础，公司目标是制定绩效目标的依据。同样的，对管理者来说，识别组织当前的战略也很重要。



### 小测验

1. 定义战略管理，解释它怎么涵盖了四个基本管理职能。
2. 为什么战略管理是重要的？
3. 战略管理过程的第 1 个步骤包含哪些内容？

## ■ 步骤 2：分析环境

在第 3 章中我们描述了外部环境作为一种重要的外部约束对管理者行动的影响。分析环境是战略过程的一个关键步骤，为什么？因为组织的环境在很大程度上定义了管理者的选择范围。成功的战略将是与环境吻合的战略。<sup>[1]</sup> 每一个组织的管理者都需要分析环境，例如，他们需要知道竞争的情况，拟议中的法律法规将会对组织产生什么影响，以及当地的劳动力供给状况，等等。在分析外部环境时，管理者应当检查具体的、特定的和一般的环境，以发现正在发生的趋势和变化。例如，在运动商品产业中，管理者发现产业正在发生深刻的变化<sup>[2]</sup>，长期以来主导产业的大型的、传统的运动产品公司，像耐克和罗林公司（Rawling）正在受到成打的小型公司的冲击。这些小公司的产品聚焦在那些极端运动的狂热者群体上，这种运动的参加者更愿意冒险和将自己置于极限的条件下。还有许多的小公司将它们的成功寄托在 X 运动（X Games）和 ESPN 竞赛这类运动上，这类运动包括的范围很广，从滑板到冲浪、到滑道雪橇等等。无论是传统的大型运动产品公司还是小型公司的管理者，都试图站在环境变革的前端。只有当管理者确切地抓住了外部环境正在发生的变化，以及意识到它对组织可能产生的重要影响，战略管理过程的第 2 步才算是完成了。

## ■ 步骤 3：识别机会和威胁

在分析了环境以后，管理者需要评估机会和组织面临的威胁。**机会**（opportunities）是外部环境因素的积极趋势，**威胁**（threats）是负面趋势。

请注意，同样的环境可能对处于同一产业中的不同公司意味着机会或者威胁，这是因为每家公司的资源和管理能力不一样。例如，西南航空公司和大陆航空公司在动荡的产业环境下仍然保持了繁荣，而其他航空公司像德尔塔航空公司（TWA）和联合航空公司则步履蹒跚。

## ■ 步骤 4：分析组织的资源和能力

现在我们从外部环境转向考察组织的内部。我们的问题是组织的雇员具有哪些技能？组织拥有哪些资源？它的成功是来自创新产品吗？组织的财务状况如何？顾客怎么看待组织以及它的产品和服务质量？等等。在本步骤中，管理者必须认识到，每一个组织，不管是大型的还是成功的，都在某种程度上受到它所拥有的资源和能力的限制。

内部分析提供了关于组织特定资源和能力的重要信息。如果组织的任何能力和资源是与众不同的，那么这种能力和资源就被称为组织的**核心能力**（core



competencies)。核心能力是组织主要的价值创造技能，它决定了组织的竞争武器。<sup>[9]</sup>例如，斯塔泰克环球通信公司（Startec Global Communications）的首席执行官拉姆·穆昆达（Ram Mukunda），使其领导的公司成为世界级的国际通信公司之一，该公司的成功是因为满足了遍布美国和全世界的多种族群体的需求。公司的核心能力是用当地语言与顾客沟通，并且将高附加值的项目和产品按照顾客不同的需求进行裁剪。由于公司在这些领域的的能力，斯塔泰克环球通信公司的顾客基数自20世纪90年代中期以来增长了4 000%。<sup>[10]</sup>

## ■ 步骤5：识别优势和劣势

步骤4的分析应该导致对组织内部资源清晰的评估（诸如财务资本、技术知识、有技能的员工队伍以及有经验的管理者等等），它还应该指出组织在完成不同功能活动方面的能力（诸如市场营销、生产、制造、研究与开发、财务、会计、信息系统、人力资源管理等等）。组织擅长的活动或者专有的资源构成组织的**优势**（strengths）。而**劣势**（weaknesses）是指组织不擅长的活动或非专有的资源，这些虽然是竞争所需要的，但组织并不能独占它。让我们再回顾一下本章开始的管理者困境，韦尔·阿克曼在决定她的组织的优势和劣势时应当关注哪些方面？

理解组织的文化以及它的长处和缺点，是步骤5的一个关键组成部分，这种考察通常被忽略。<sup>[11]</sup>管理者应当意识到强势文化或者弱势文化对战略具有不同的影响。文化的构成对战略的实施起着主要的影响作用。

正如我们在第3章讨论过的，组织文化是一个组织的性格，它反映了共享的价值观、信念以及行为规范，这些行为规范体现了“组织做事的方式”。在强势文化下，几乎所有的雇员都能够清楚地理解组织的使命是什么，这种清晰性使管理者向新雇员传递组织的核心能力和优势变得容易。在百货连锁店中，像诺德斯特龙（Nordstrom）就具有非常强势的为顾客服务和使顾客满意的的文化，管理者能够在很短的时间里使这种文化价值观逐步灌输给新雇员，比起它的那些具有弱势文化的竞争对手来，这个过程要短得多。当然，强势文化也具有负面效应，它改变起来更困难。一种强势文化可能会成为接受任何变革的严重障碍，具有强势文化的组织可能会受累于它的成功。

## 7 关于道德的批判性思考

许多公司的网站都设有“公司介绍”链接，其中提供关于公司以及公司产品和服务的信息。这些信息对任何访问者，包括竞争者，都是开放的。在激烈竞争的产业中，不要说成功，生存都很困难。出于竞争的考虑，管理者在开放的信息中加入一些误导和错误的信息是否是一种不道德的行为？为什么？如果产业的竞争不那么激烈，你认为管理者的做法会有什么不同？请解释。

正如我们所知，文化在鼓励冒险、寻求创新和奖励绩效的程度方面是不同的，文化因素影响管理者对某种战略的偏好，对于不喜欢冒险的文化，管理者很可能偏好防卫的、使财务损失最小的战略，以及对环境的变化作出反应，而



不是试图预测环境的变化。反之，在高度崇尚创新的文化中，管理者可能偏好于新技术和新产品的开发。

组织文化还可以促进和阻碍战略的实施。一项研究表明，文化与战略相适应的公司，其绩效往往高于那些文化与战略缺乏适应性的公司。<sup>[12]</sup>那么，什么是与战略相适应的文化？答案是一种支持公司战略的文化。例如惠普公司，这是一家年销售额超过 480 亿美元的高技术公司，其战略是一种增长战略，雇员在产品创新方面的努力受到公司文化的热情鼓励和支持。事实上，惠普的文化因其开放性、雇员的自由度和自主性而闻名，在公司成功地实施全球增长战略中扮演了关键的角色。

将步骤 3 和步骤 5 结合在一起，就构成了对组织内部资源和能力以及对组织外部环境的评估（见图 8-2），这种方法通常称为 **SWOT 分析**（SWOT analysis），即对组织的优势、劣势、机会和威胁的分析。基于 SWOT 分析，管理者能够确认组织应当开发的战略区隔。



图 8-2 识别组织的机会

根据 SWOT 分析，管理者还应重新评估组织当前的使命和目标，它们具有现实性吗？它们需要修订吗？我们是前进在正确的道路上吗？如果整体方向需要作出调整，那什么是我们应当重新确定的方向？如果不需要进行调整，管理者就可以开始构造战略了。

## ■ 步骤 6：构造战略

战略需要在公司层面、事业层面和组织的职能层面上分别建立。我们将在随后的一节中简要地讨论上述每一种类型的战略。构造战略需要遵循我们在第 6 章讨论过的决策制定过程的步骤，管理者需要开发和评估战略性的选择，然后选择能够充分发挥组织的优势和利用环境机会的战略。步骤 6 的结果是组织制定出它所需要的战略，成功的管理者将选择那些能够使组织具有持久竞争优势的战略。

## ■ 步骤 7：实施战略

战略制定出来以后，必须得到实施，一个成功的战略取决于成功的实施，不管战略制定得多么有效，如果不能成功地实施等于纸上谈兵。本书后面的一些章节将讨论与战略实施有关的问题，例如在第 10 章中，将讨论战略与结构的关系。在第 12 章中，将表明如果一个新的战略要取得成功的话，通常要求雇用具有不同技能的新雇员，将现有的一些雇员转到新的岗位，或者需要裁减



一些老雇员。由于越来越多的组织运用团队形式，所以构造和管理有效的团队，也应当是战略实施的重要组成部分。我们将在第15章讨论有关团队的主题。最后，高层管理当局的领导能力也是成功的战略的组成部分，因此，如何激励中层和基层管理者以执行组织的特定战略，就成为战略实施的重要一环。第16、17章将讨论激励雇员的方式和提出改进领导方式的建议。

## ■ 步骤8：评估结果

战略管理过程的最后一个步骤是评估结果，即对战略的有效性进行评估，决定需要作出哪些必要的调整。安妮·莫西卡（Anne Mulcahy），施乐公司的总裁兼首席运营官，就对其公司的战略作出了调整，从而使之在信息服务产业中建立起竞争优势。莫西卡所采取的战略行动就是在评估了原有战略实施结果的基础上制定出的。我们将在第18章中阐述控制过程时讨论评估结果这个主题。



### 小测验

4. 当管理者分析环境和组织的资源和能力时，他应当收集哪些信息？
5. SWOT分析有哪些用途？
6. 为什么实施和评估是战略管理过程的重要步骤？



### 管理你的职业生涯

### 进行个人SWOT分析

SWOT分析对个人职业生涯的分析也是一种有用的工具。进行个人SWOT分析，包括严格地审视你个人的长处和短处，然后评估你感兴趣的各種职业生涯道路的机会和威胁。<sup>[12]</sup>

步骤1：评估你个人的长处和短处。我们所有的人都具有某种特殊的技能、才能和能力，我们都喜欢做某些事，不喜欢做另一些事。例如，有些人不喜欢整天坐在桌子旁，另一些人在与生人打交道时感到紧张。列出你喜欢的活动和你擅长的事情，然后识别你不喜欢的事情和你不擅长的方面。重要的是认识到你的短处，从而你能够要么试图改正它，要么在你的职业生涯中避开它。列出你个人的长处和短处，并标出那些你认为特别重要的特质。

步骤2：识别职业生涯的机会和威胁。我们从本章和第3章中了解到，不同的产业面临不同的外部机会和威胁，重要的是识别这些外部因素，因为你选择的职位和未来职业生涯将会受到这些机会和威胁的重要影响。一个处于衰退产业中的公司是很少可能提供职业生涯成长机会的；另一方面，身处前景光明的产业中，你的工作前景也将是光明的。列出2~3个你感兴趣的产业，批判性地提出这些产业所面临的机会和威胁。

步骤3：描绘未来5年职业生涯的目标，进行你的SWOT评估。列出4~5个在未来5年中你要实现的目标，这些目标可能包括在你毕业后找到一份称心的工作，你打算管理多少个下属，或者你希望你的工资水平达到多高，等等。记住，理想的情况时，你应当使你的优势与所在产业的机会相吻合。

步骤4：描绘未来5年职业生涯的行动计划。现在到了使你的计划具体化的时候了，写出实现你生涯目标的具体行动计划，确切地描述你在什么时候应该做什么。例如，你的

SWOT 分析可能表明, 为了实现你期望的职业生涯目标, 你需要选修更多的管理课程, 你职业生涯的行动计划应当表明, 你什么时候选修这些课程。你职业生涯的具体行动计划将为你未来的决定提供指南, 正如组织的计划为管理者的决策提供指南一样。

## → 组织战略的类型

组织战略包括公司层战略、事业层战略和职能层战略 (见图 8-3)。处于组织顶层的管理者通常要对公司层战略负责, 处于中层的管理者通常要对事业层战略负责, 处于较低层的管理者通常要对职能层战略负责。让我们具体地考察一下每一种战略类型。

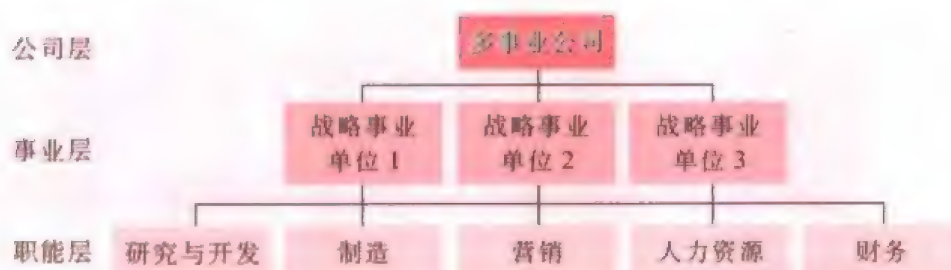


图 8-3 组织战略的层次

## ■ 公司层战略

**公司层战略** (corporate-level strategy) 寻求确定公司应该从事什么事业, 以及希望从事什么事业。公司层战略决定组织的方向, 以及每一个事业部将在公司战略中扮演的角色。例如, 百事可乐公司的公司层战略, 集成了它的各个事业单位的战略, 包括软饮料 (百事可乐、高山露)、点心 (菲多利炸薯片、罗得金饼干), 以及其他的饮料 (热带果汁、瓶装水、全运动饮料、都乐果汁和立普顿茶等), 还有桂格燕麦片, 正是这多种事业支持了公司的成长。百事可乐曾经拥有一个餐馆分部, 包括墨西哥饼屋、必胜客和肯德基。但是由于快餐业激烈竞争的压力, 餐馆分部无法对公司的增长作出贡献, 所以百事可乐公司调整了它的公司层战略, 集中于软饮料和点心分部, 并将这个分部从主体中剥离出来, 作为一个独立的事业实体运行, 称为特里康环球餐饮公司 (Tricon Global Restaurants, Inc.)。描述公司层战略最常用的方法是大战略框架, 我们将首先讨论这个命题。在讨论公司层战略的最后部分, 我们将给出一种战略工具, 以帮助管理者评估公司的各种事业。

凯洛格公司 (Kellogg Company)、沃尔玛和西屋公司 (Westinghouse) 都是利润丰厚的企业, 但是它们看上去在朝着不同方向发展。直到最近, 凯洛格管理当局在评估了公司的现状后, 才明确了他们将继续留在早餐食品产业中。而另一方面, 沃尔玛公司却在迅速扩展它的业务, 不断地开发新业务和新



的零售概念，并且还在寻求全球的增长机会。同时，受到重型工业产品和服务产业不景气的销售和不确定的未来的影响，这些重型工业产品包括透平发电机、电力和核动力发电设备，这种产业状况促使西屋电气公司收缩它的事业结构，出售它的某些事业。这些不同的方向都可以用**大战略**（grand strategy）或总体战略来解释<sup>[34]</sup>，图 8—4 表明了每一种大战略与 SWOT 分析的关系。



图 8—4 SWOT 分析与大战略

资料来源：P. Wright, C. D. Pringle, and M. J. Kroll, *Strategic Management* 2nd ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1994), p. 82.

**大战略——稳定性** **稳定性战略**（stability strategy）是一种公司层战略，其特征为基本不进行重大的变革。这种战略的一些做法包括：通过提供同样的产品和服务持续不断地服务于同样的客户，保持市场份额，维持公司的投资回报率。

管理者什么时候应当追求稳定性？当他们对组织的绩效感到满意，同时环境是稳定的和安全的，他们认为可以安于目前的状态，不必进行重大的变革的时候，这种情况下可以采取稳定性战略。

要识别出哪个组织在追求稳定性战略不是一件容易的事，如果不是出于某种原因，很少有哪个高层管理者会承认他们在追求稳定性战略。增长往往具有普遍的魅力，而紧缩通常被看做是一种不得已的手段。因此，如果管理者在积极地寻求稳定，也许会被看做固步自封，甚至是自鸣得意。但是，你应当意识到有许多小型企业的所有者和管理者也许在追求稳定性战略，虽然他们没有明确地表明这一点。为什么？因为这些人可能感到他们的企业已经足够成功了，对于他们来说，已经达到了自己的人生目标了。

前面提到的凯洛格公司就是一个遵循稳定性战略的例子，不过由于全球谷类食品市场的激烈竞争，凯洛格公司已开始丢失它的细分市场和市场领导地位。因此凯洛格公司管理当局不得不开始探索新的领域，他们收购了沃辛顿食品公司（Worthington Foods）（经营肉类食品）以及基布勒食品公司（Keebler Foods）（经营饼干和点心）。凯洛格公司最终放弃了稳定性战略。通常当一个组织的管理者满足于坚守他们原有的事业，不愿意进入新的领域时，他们实行的就是稳定性战略。

**大战略——增长** 增长战略 (growth strategy) 是一种公司层的战略, 它寻求扩大组织的经营规模。企业的增长通常可以用一些广泛采用的定量指标来表征, 如销售收入、雇员人数以及市场份额。增长可以通过直接扩张、纵向一体化、横向一体化以及多元化来实现。

直接扩张方式 (又称为集中方式) 是从内部提高企业的销售额、扩大产能或扩大员工队伍, 它不是通过收购和兼并其他企业, 而是通过扩大原有业务来增长。例如, 麦当劳就是通过直接扩张方式来实现增长战略的, 公司通过授予那些愿意按照麦当劳方式经营的人特许权, 以及通过开设公司拥有所有权的分店的方式来实现增长。此外, 尽管麦当劳也在寻求其他的餐馆形式, 如奇波特墨西哥烤肉 (Chipotle's Mexican Grill) 和阿罗马咖啡 (Aroma Café), 但是它主要还是通过自己拥有的方式来增长。

公司也可能选择纵向一体化的方式增长, 也就是试图获得对输入 (后向一体化)、输出 (前向一体化) 或同时对二者进行控制。对于后向一体化, 组织试图控制它的输入从而拥有自己的供应商, 如联合航空公司就成立了自有的航空食品服务业务。对于前向一体化, 组织是通过控制输出 (产品或服务) 的控制从而拥有自己的分销商, 如盖特威计算机公司 (Gateway Computer), 就主要是通过开设自有的零售商店来分销产品。

对于横向一体化, 公司是通过合并同一产业的其他组织的方式实现成长, 即合并竞争对手的业务。例如, 亨氏公司 (H. J. Heinz, Inc.) 是一家食品加工公司, 它合并了同一产业的儿童食品企业世佳公司 (Earth's Best), 以增强该公司的婴儿食品分部, 使其更具竞争力。由于合并竞争对手可能降低一个产业的竞争水平, 所以美国联邦贸易委员会 (U. S. Federal Trade Commission) 要评估这种合并行动的影响, 任何横向一体化的合并都要获得批准。其他国家也有类似的限制, 如美国在线公司 (America Online Inc.) 和时代华纳公司 (Time Warner Inc.) 的管理者就不得不在欧洲委员会批准它们的合并之前作出妥协。

最后, 组织还能够通过多元化发展实现增长, 包括相关多元化或非相关多元化。相关多元化 (related diversification) 是指公司通过合并或收购相关产业不同业务的公司而实现增长。例如, 总部设在新泽西州的美国标准公司 (American Standard Cos.) 就是一个有多种业务的公司, 其业务领域包括浴室设施、空调、加热装置、管道配件以及气动刹车装置。公司的战略一致性是开发高效率的制造技术, 这种制造技术是从生产浴室装置业务中发展起来的, 然后又应用于其他业务领域。非相关多元化是指公司通过收购和兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。例如兰卡斯特侨民公司 (Lancaster Colony Corporation) 同时制作沙拉调料、轿车垫子以及芳香蜡烛, 这些业务是完全不同的和不相关的。

**大战略——紧缩** 紧缩战略 (retrenchment strategy) 是一种公司层战略, 它用于处理组织的劣势, 这种劣势导致绩效的下降。有不少公司实行紧缩战略, 其中包括许多巨型公司, 如宝洁公司、AT&T公司、柯达公司、IBM公司、丰田公司、三菱公司和戴姆勒-克莱斯勒公司等。当组织面临绩效困境时, 紧缩战略有助于使之稳定经营, 激活组织的资源和重新恢复竞争力。

**公司业务组合分析** 当组织的公司战略包含多种业务时, 管理者可以运用



公司业务组合矩阵来对业务组合进行管理。<sup>[1]</sup>第一个广泛应用的业务组合矩阵称为 **BCG 矩阵 (BCG Matrix)**，它是由波士顿咨询集团 (Boston Consulting Group) 开发的。BCG 矩阵是将公司业务标在一个  $2 \times 2$  维的矩阵中 (见图 8-5)，以便确定哪项业务可以提供较高的潜在收益，哪项业务在消耗公司的资源。<sup>[2]</sup>矩阵的横轴表示市场份额，从低到高；矩阵的纵轴表示预期的市场增长，也是从低到高。根据评估的结果，一项业务可能落在下述四个象限之一。

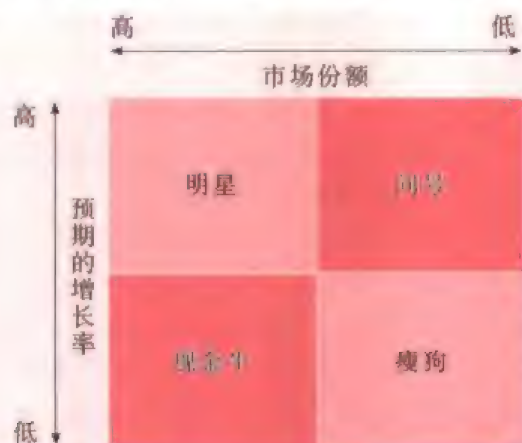


图 8-5 BCG 矩阵

- 现金牛 (低增长，高市场份额)。落在这个象限的业务可以产生大量的现金，但是它未来增长的潜力是有限的。
- 明星 (高增长，高市场份额)。这些业务处于快速增长的市场中，并且占有主导的市场份额，它们对现金流的贡献取决于投入的资源。
- 问号 (高增长，低市场份额)。这些业务处于有吸引力的市场中，但只占有较小的市场份额。
- 瘦狗 (低增长，低市场份额)。处于这个范畴的业务不产生或不消耗大量的现金，但这些业务只有低市场份额和低增长率。

BCG 矩阵的战略含义是什么？管理者应该尽可能多地从现金牛身上收获现金，而限制在这些业务上的新的投资；利用从现金牛事业上获得的大量现金，投资于明星业务和问号业务，这些业务具有增长潜力。对明星业务的大量投资将有助于这些业务的增长和保持较高的市场份额。当然，随着市场的成熟和销售速度的放缓，明星业务也会演变为现金牛。对于管理者来说，最难作出的决策是关于问号业务，通过仔细地分析，其中一些业务将被出售，有些业务将可能转换为明星业务。瘦狗业务将被出售或者清算，因为它们的市场份额很低，增长的潜力也不大。

公司业务组合矩阵，如 BCG 矩阵，可以成为一种有用的战略管理工具，它提供了一个框架，有助于理解多元化业务和帮助管理者建立资源分配决策的优先目标。



#### 小测验

7. 区分稳定性战略和紧缩战略。
8. 描述组织追求增长战略的不同方式。
9. BCG 矩阵说明了什么？

## ■ 事业层战略

现在我们转向事业层。**事业层战略** (business level strategy) 寻求决定组织应该如何在每项事业上展开竞争。对于只有一条业务线的小型组织和没有实行多元化的大型组织, 业务层战略通常与公司战略相重叠。但对于有多项事业的组织, 每一个分部都应该有它自己的战略, 这些战略定义了该分部服务的顾客以及应该提供的产品和服务。例如, 法国公司路易威登 (LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton), 它的每项事业都有自己的事业层战略, 包括迪奥服装 (Christian Dior)、路易威登皮革制品 (Louis Vuitton)、盖尔兰化妆品 (Guerlain)、弗雷德珠宝 (Fred Joailer)、亨尼西香槟和白兰地 (Hennessy), 以及其他的贵重商品。每一个分部都以自己独特的方式进行竞争。当一个组织有多种不同业务, 每一种业务又相对独立和有自己的战略时, 通常称这样的部门为**战略事业单位** (strategic business units)。

**竞争优势的作用** 开发有效的事业层竞争战略, 要求理解竞争优势, 它是战略管理的一个关键概念。<sup>[12]</sup> **竞争优势** (competitive advantage) 是使组织别具一格和有与众不同的特色, 这种与众不同的特色来自组织的核心能力。正如我们在本章前一部分提到的, 核心能力可以是一种组织能力, 即组织能做到其竞争对手做不到的事情或者能比竞争对手做得更好。例如, 戴尔公司通过直接销售渠道, 快速响应顾客需求, 从而开发出一种竞争优势。再有, 西南航空公司也具有一种竞争优势, 因为它具有满足顾客要求, 向顾客提供快速、方便和简洁的服务的技能。核心能力还可以凭借组织的资产和资源为组织带来竞争优势, 即组织具有竞争对手所没有的某种资源。例如, 沃尔玛先进的信息系统, 使它能够比竞争对手更有效地监控库存和供应商的关系, 这种优势又进一步转化为价格优势。哈雷-戴维森公司 (Harley-Davidson)、耐克公司、可口可乐公司都具有全球知名的商标, 它们凭借这种优势创造出商品的溢价。



当外部环境快速变化和处于混乱的状况时, 正如电子企业那样, 对于电子企业类型的组织来说应该采取什么战略?<sup>[13]</sup> 毕竟在这些组织中, 管理者需要制定和实施战略, 这种战略是获得成功的一种蓝图, 正如管理者在非电子企业的组织中所做的那样。让我们考察在日益增长的和不确定的环境下, 电子企业战略的一些主要的含义。

**环境分析将成为每个人工作的重要组成部分。** 电子企业不可能只让某些人或小组来监控外部环境的变化和趋势, 这样做的代价太大, 因为技术、竞争对手和顾客在迅速地变化, 电子企业中的每个雇员都必须对外部环境和关系的变化保持警觉。例如, 对于价格底线公司 (Priceline.com) 这样一家网站, 访问者可以指定他们所要的机票、旅馆房间、电话服务, 以及其他项目的价格。网站的雇员非常细心地监控着顾客的需求, 如果顾客所要求的服务不能马上提供, 或者顾客抱怨当前服务的某些方面, 雇员就会采取措施进行补救, 他们不会等到分析了产业的趋势以后再采取行动。

**战略日益成为一种短期导向的策略。** 在顾客敲击一下键盘就可以决定他是出现还是消



失的环境下,技术将会在眨眼的时间内过时,竞争对手会从各个地方一夜之间冒出来。战略的时间构架必须,也只能是短期的。在电子企业领域中,最佳的不一定能生存,能生存下来的是最快的。此外,如果条件变化了,管理者必须准备好放弃某个战略,不管在这个战略上已经投入了多少资源。这种短期导向的趋势对传统的公司向电子企业转变是非常困难的,为什么?因为传统组织习惯于可预见的和有规律的计划周期和程序,在电子企业领域里,战略管理是一种实时的活动。

**进入障碍实际上是不存在的。**在电子企业领域很少有进入障碍能够阻挡竞争对手的加入。例如,在传统的商业环境下,如果你打算开设一家苗圃企业,你需要建造或是租赁一栋建筑物,找到批发商,与之签订采购协议,安排植物和花卉,当它们到达时雇用销售人员,分发促销宣传品,以及把每一个开办的细节安排好,这些细节是每一个要开办新企业的人都要反复斟酌的。而在电子企业领域开办一家苗圃企业,就像注册一个网站域名一样容易,只需要雇用网站设计师,与批发商签订协议,一旦你收到在线的订单,就可以直接向顾客发运植物,你不必投入物力资源,只需要一台电脑就可以了,所有的事情都可以与顾客和供应商在线交易。

**可持续竞争优势将很难建立。**正如我们所知,组织需要通过竞争优势取得成功,但是在电子企业领域中,竞争优势将很难保持,除非组织具有竞争对手难以模仿的核心能力。因为组织的文化和人力资源通常是竞争对手难以模仿的,从而文化和人力资源日益成为重要的竞争优势来源。新产品和新技术很容易被竞争对手模仿,因此在电子企业组织中的管理者更多地关注无形资源和潜在能力。在最佳的电子企业中,文化具有很强的作用,它提供了一种激励员工的健康的环境。例如,在太阳微系统公司,价值观和愿景不断地通过内部交流网络向员工灌输,首席执行官斯科特·麦克尼利(Scott McNealy)经常利用公司的内部广播系统向员工传播公司的价值观。

尽管电子企业领域具有特殊性,战略管理仍然是重要的。管理者要确保所有雇员实时监控外部关键趋势的变化,以便企业能够快速地发现机会和规避风险。不仅如此,管理者还需要强化组织的文化和人力资源,因为它们是竞争对手难以模仿的关键因素。

如果实施得当,质量也可以是一种组织建立持久竞争优势的方式<sup>[19]</sup>,这也是为什么许多组织将质量管理概念应用于它们日常的运营,试图使它们有别于竞争对手的原因。

正如我们在第2章中讨论过的,质量管理聚焦于质量的不断改进。一个组织满足顾客对质量的需要的程度可以使之有别于竞争对手,并建立顾客忠诚。不仅如此,在质量和可靠性方面持续的改进还可以建立起持久的竞争优势。<sup>[20]</sup>产品创新在建立持久竞争优势方面的机会是较小的,特别是在今天这种动态的环境下更是如此,因为创新很容易被竞争对手模仿。但是作为质量管理的一种基本要素,不断改进是可以发展出持久的竞争优势的。让我们进一步考察两个不同的公司是怎么运用质量管理来获得竞争优势的。

格兰奈特·罗克(Granite Rock Company)是一家设在加利福尼亚州沃森维尔的公司,对于该公司来说,质量管理项目是一种重要的战略工具。公司应该如何进行战略质量创新呢?通过大量顾客调查,公司发现,及时交货是顾客最重视的目标。格兰奈特·罗克公司为此设定了严格的标准,以达到及时交货的要求。它研究了达美乐比萨饼店(Domino's Pizza),该店的宗旨是确保快

速、准确地交货。通过研究，公司建立了一套新的程序，顾客在驾驶卡车经过时，只需简单地插入一个信用卡，输入机器他们需要多少材料，该种材料就会自动地装上卡车，随后，账单也会自动地发给顾客。这种方式类似于利用自动取款机。公司的快递部门每周 7 天，每天 24 小时连续工作，以满足顾客的需要。

爱立信 (LM Ericsson) 是一家瑞典公司，它是为欧洲和世界的通信公司提供移动电话网络的世界级领导者。<sup>[17]</sup> 它的产品以高质量和创新闻名，这是爱立信引以为豪的优势。事实上，公司已经在为开发下一代通信方式做准备，这种通信方式称为移动互联网。目前，爱立信在移动互联网设备方面是全球几大通信运营商的惟一设备供应商。我们可以在世界范围内找到大量类似的例子，这些组织运用质量管理作为竞争的利器，他们对质量管理作为一种竞争优势的价值有充分的认识。

由于每一个组织都拥有资源和能力，那么什么使得某些组织比其他的更成功呢？为什么某些职业棒球队能够持续地赢得冠军和吸引大量的观众呢？为什么某些组织能够在收入和利润方面持续增长？为什么某些大学或院系注册的学生在不断地持续增长？为什么某些公司始终出现在排名的前列，被称为最佳的或最受尊敬的或最具盈利性的公司？虽然每个组织都拥有资源和工作系统，但是并不是每一个组织都能够有效地开发它的资源，以及开发能够为其带来优势的核心能力。一个组织仅仅能够创造竞争优势是不够的，它还应该能够保持它，也就是说建立可持续的竞争优势。正是可持续的竞争优势，才使得组织能够保持它的特色，无论竞争对手采取什么行动，或者产业可能发生什么变化。



#### 小测验

10. 组织的事业层战略追求什么目标？
11. 为什么竞争优势是一种重要的概念？
12. 质量管理怎么成为一种竞争优势？

**竞争战略** 战略管理领域许多重要的思想来自迈克尔·波特 (Michael Porter) 的工作<sup>[22]</sup>，他的竞争战略框架阐明了管理者可以选择的三种一般的战略。成功取决于选择正确的战略，也即所选择的战略与企业的竞争优势与产业的特性相匹配。波特的主要贡献是详尽地解释了管理者怎么建立和保持竞争优势，这种竞争优势可以使公司获得超过平均水平的盈利性。建立竞争优势的一个重要步骤是进行产业分析。

波特认为某些产业比其他产业具有内在的高盈利性（因此会吸引更多的新加入者，以及使原有的竞争对手留在产业内），例如，医疗产业从历史上看一直是高利润产业，航空公司是众所周知的低利润产业。但是即使是在不活跃的产业中，公司仍然可以创造大量的利润，而在“富有魅力”的产业中，公司也可能亏损，这其中的关键是如何开发竞争优势。

在任何产业中，都存在着五种竞争力量左右着竞争规则，这五种竞争力量（见图 8-6）共同决定了产业的吸引力和盈利性，管理者可以应用下列的五个因素来评估产业的吸引力。





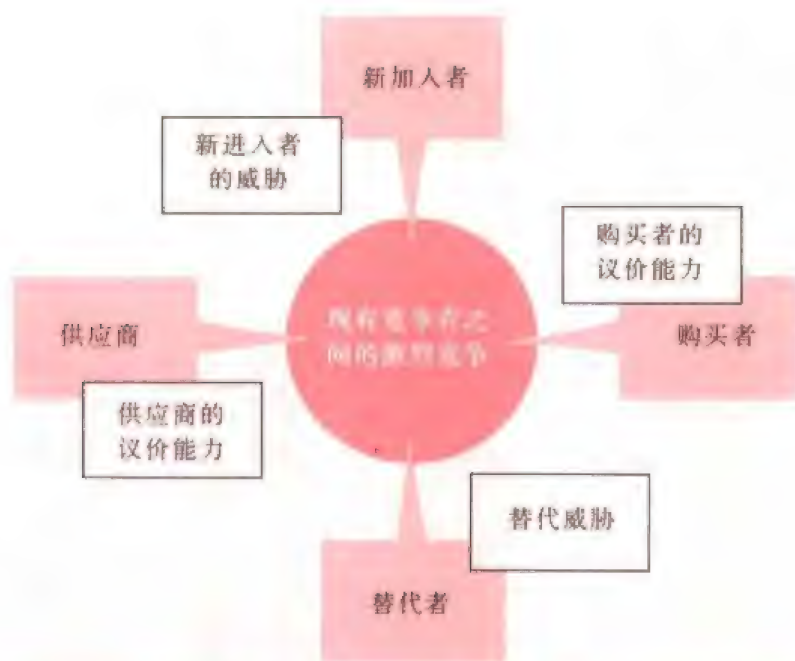


图 8—6 产业中的各种力量

资料来源：Based on M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980).

1. 新加入者的威胁。一些因素，如规模经济性、品牌忠诚度和资本规模，决定了新竞争者进入一个产业的难易程度。

2. 替代威胁。一些因素，如转换成本、购买者的忠诚度，决定了顾客是否愿意购买替代产品的程度。

3. 购买者的议价能力。一些因素，如顾客的数量、顾客所掌握的信息，以及替代产品的可获得性，决定了购买者在产业中的影响程度。

4. 供应商的议价能力。一些因素，如供应商的集中度和替代输入的可获得性，决定了供应商相对于企业在产业中的影响能力。

5. 现有的竞争者。一些因素，如产业的增长率、增长或下降的需求，以及产品的差异，决定了产业中现有企业之间相互竞争的强度。

一旦管理者评估了五种力量和确定了存在的威胁和机会，接下来就是选择适当的竞争战略。根据波特的观点，没有哪家企业能够在所有的事情上都获得成功，他提出，管理者应该选择能够给企业带来竞争优势的战略。波特进一步指出，竞争优势来自要么是比竞争对手的成本更低，要么是与竞争对手形成显著的差异。有鉴于此，管理者应该选择下面三种战略之一：成本领先战略、差异化战略和聚焦战略。管理者究竟选择哪一种战略，取决于组织的优势和核心能力以及它的竞争对手的劣势（见表 8—2）。

当组织选择了成为产业的低成本生产者的战略，它就是在遵循**成本领先战略**（cost leadership strategy）。低成本领导者积极寻求在生产、营销和其他运营领域中的高效率，制造费用保持在尽可能低的水平上，企业想方设法削减成本。因此你不会在这些企业的办公室里发现昂贵的艺术品和华美的内部装饰。例如，在沃尔玛设在阿肯色州本顿维尔的总部，办公室的装饰简朴而实用。虽然低成本领导者并不过于强调产品或服务的装饰，但他们所销售的产品或服务

表 8—2

成功实施波特的竞争战略的要求

一般战略	技能和资源要求	组织要求
整体成本领先	持续的资本投资和融资能力 流程再造技能 严格控制人工成本 产品设计得更容易制造 低成本的分销系统	严格的成本控制 频繁的、详细的控制报告 功能化的组织和职责 基于严格的定量目标的奖励
差异化	强大的市场营销能力 产品工程能力 创造性的洞察力 强大的基础研究能力 公司在质量和技术领先方面享有盛名 产业中的长期传统或来自多种业务的技能组合 与销售渠道的强有力的合作	对研究与开发、产品开发和市场营销功能的强有力的协调 主观的绩效度量和激励而不是定量的考核 令人愉快地吸引高技能的劳动力、科学家或富有创造力的人员
聚焦	指向特定战略目标的有远见的政策组合	指向特定战略目标的有远见的政策组合

资料来源：Reprinted from M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), pp. 40—41.

在质量上必须不低于竞争对手，至少能够为消费者所接受。采用成本领先战略的公司的例子还包括现代公司和西南航空公司等。

寻求提供与众不同的产品，并得到顾客广泛认同的公司，就是在遵循**差异化战略** (differentiation strategy)。差异化的来源可以是与众不同的质量、独树一帜的服务、创新的设计、技术的潜在能力或者是杰出的品牌形象。对于这种竞争战略来说，关键在于产品和服务的属性必须使公司有别于它的竞争对手，并且足以创造价格的溢价，这种溢价超过了差异化所增加的成本。

实际上，任何成功的消费产品或服务都可以看做是差异化战略的成功案例。例如，诺德斯特龙（顾客服务）、索尼（高质量和创新设计）、教练牌手包（设计和品牌形象）等。

波特提出的前两种竞争战略寻求在广阔市场上的竞争优势，但是**聚焦战略** (focus strategy) 的目的是在狭窄的市场区隔上寻求成本优势（成本聚焦），或者差异化优势（差异化聚焦）。换言之，管理者选择产业中特定的市场区隔或顾客群，而不是试图服务于广阔的市场。聚焦战略的目标是开发狭窄的市场区隔，这些市场区隔的划分可以是基于产品品种、最终消费者类型、分销渠道或者消费者的地理分布。例如，Cia. Chilena de Fosforos 公司，一家大型的智利木材制品制造商，它的副总裁古斯塔沃·罗梅洛制定了一种聚焦战略，在日本市场上销售筷子。其他一些公司的管理者认为他一定是疯了。但是通过聚焦在狭窄的市场区隔上，罗梅洛的战略为其公司的筷子产品创造了更多的需求，超过了那些用成材树本制作筷子的公司。聚焦战略是否可行取决于市场区隔的规模，以及组织能否支撑聚焦战略所支出的成本。研究表明，聚焦战略对于小型企业来说是更有效的选择，因为它们不具有规模经济性或者足够的内部资源以



成功地实施其他两种战略。<sup>[23]</sup>

如果组织不能够开发成本或差异化优势，将会是一种什么状况？波特用“徘徊其间”（stuck in the middle）的术语来描述这类组织，这些组织发现它们要获得长期的成功是很困难的。波特继续指出，成功的组织经常会陷入困境，原因是由于它们脱离了原来的竞争优势，徘徊在两种典型的战略之间。

但是研究也表明，兼有低成本和差异化优势不是不可能的，它也能带来高绩效。<sup>[24]</sup>为了成功地追求两种竞争优势，组织必须强烈地承诺产品和服务的质量，同时，消费者也必须关注产品和服务质量。通过提供高质量的产品和服务，组织使之有别于它的竞争对手。更重视质量的消费者将更多地购买这类组织的产品，从而日益增加的需求会导致经济规模，进而带来较低的单位成本。例如，安豪泽-布施、联邦快递、英特尔，以及可口可乐公司，就使它们的产品既与众不同，又保持了低成本。

## ■ 职能层战略

**职能层战略**（functional-level strategy）寻求决定如何支持事业层战略。对于传统的按职能划分部门的组织来说，如对于制造、营销、人力资源、研究与开发和财务部门来说，它们的战略需要支持事业层的战略。例如，唐纳利公司（R. R. Donnelley & Sons Company），一家总部设在芝加哥的印刷商，制定了事业层战略，它们的事业层战略是集中投资于高技术数字打印设备。为此，它的市场部门开发出新的销售计划和促销方案，生产部门在打印机工厂中安装了数控设备，人力资源部更新了他们的雇员甄选程序和培训计划。我们在本书中不打算讨论具体的职能战略，因为这是其他商业课程的内容。

无论公司选择何种公司战略、竞争战略或职能战略，请记住，它都是战略管理过程的一个组成部分。没有战略管理过程对战略、计划、决策和行动的指导，管理者很难设计出有效的战略。



### 小测验

13. 五种竞争力量模型表明了什么？
14. 描述三种可供选择的战略。
15. 组织的职能战略寻求什么？

## 管理者对“管理者困境”的回应

**唐纳德·威克斯 (Donald Weeks)**

Zerus 五金工具公司财务与运营副总裁，密苏里州斯普林菲尔德市

SWOT 分析是一个有用的工具，它使我能够纵观全局，列出我们的强项和弱项。当把 SWOT 分析的结果集中在一起时，我首先注意的是我们的劣势。如果你能发现什么使你处于劣势，你就可以制定计划使之转变为优势，至少在一定程度上抵消它。

根据 SWOT 分析提供的信息，阿克曼首先应当利用 NBA 的强有力的支持提升 WNBA

的知名度。NBA的管理团队和球员应当帮助他们的女同伴提高水平。其次，阿克曼应当提高工资，以便留住优秀球员和提高球队的水平，这对协会的长期成功是至关重要的。增加工资的资金来源，短期内可以来自NBA，从长期来看，不断扩大的球迷人群和不断增加的广告收入将会弥补资金的来源不足。

#### 特德·谢弗 (Ted Schaefer)

普赖斯啤酒桶公司合伙人，科罗拉多州丹佛市

阿克曼有很多的机会使WNBA达到更高的水平。SWOT分析有助于她对组织进行评估，以及开发对WNBA的生存来说急需的战略。

推动WNBA发展的关键是通过顶尖的球员吸引广大球迷。虽然招聘顶尖人才费用高昂，但从增加收入的角度来看是值得的。美国不缺少一流的篮球人才，WNBA一定要把留住一流人才作为目标。虽然融资是一件困难的工作，但我认为协会必须更富有进取性，否则会像其他女子篮球组织那样有被淘汰出局的危险。高质量应当是WNBA战略的核心。

一旦作出获取顶尖人才的决定，阿克曼需要充分调动这些人才的潜能。NBA是一个高质量的组织，球迷们期望高水平的比赛，WNBA要想取得成功，就必须达到NBA的质量标准。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标顺序进行总结：

1. 在动态的和不确定的环境下，战略管理是重要的，因为它能使管理者以一种系统化的和综合的方式分析环境，评价他们组织的优势和劣势，以及识别机会和开发竞争优势。
2. 战略管理过程包括8个步骤：(1) 确定组织当前的使命、目标和战略；(2) 分析环境；(3) 识别机会和威胁；(4) 分析组织的资源和能力；(5) 识别优势和劣势；(6) 构造战略；(7) 实施战略；(8) 评估结果。
3. SWOT分析是指分析组织内部的优势和劣势以及外部的机会和威胁，以便发现组织能够开发的市场区隔。
4. 公司层战略寻求决定公司应当从事什么事业，以及计划从事什么事业；事业层战略决定组织应当如何在每一项事业上展开竞争；职能层战略寻求如何支持事业层战略。
5. 公司大战略涉及稳定性、成长和紧缩。追求稳定性战略的企业不进行任何重大的变革；增长战略意味着企业不断地提高经营的层次；当一个企业遵循紧缩战略时，它是要克服企业的劣势，这种劣势导致了绩效的下降。
6. 竞争优势是组织有别于竞争对手的地方，是它的竞争特色，它之所以重要是因为一个组织应当能够有效地开发它的资源和潜能，以及开发它的核心能力，从而保持它的优势。



7. 五种竞争力量包括新加入者的威胁、替代威胁、购买者的议价能力、供应商的议价能力,以及现有的竞争对手。新加入者的威胁取决于进入障碍,这些障碍包括规模经济、品牌忠诚或者资本需求等因素;替代威胁包括诸如转换成本或购买者忠诚等因素;购买者议价能力包括市场中消费者的数量、消费者掌握的信息以及替代产品的可获得性等因素;供应商的议价能力包括供应商的集中度、替代收入的可获得性等因素;现有的竞争对手包括产业市场的增长率、需求增长还是下降,以及产品的差异等因素。

8. 三种基本的竞争战略包括成本领先、差异化以及聚焦战略。成本领先战略是组织试图成为产业最低成本生产商的战略;差异化战略是组织试图在顾客重视的基本价值方面与众不同的战略;聚焦战略是公司寻求在狭窄的产业市场区隔上追求成本优势或差别化优势的战略。

## 思考题

1. 对你熟知的一家当地企业进行 SWOT 分析,这家企业具有何种竞争优势?
2. 战略制定、实施和评估过程在:(1)大型企业;(2)小型企业;(3)非营利性组织;(4)全球化企业中有何不同?
3. 有一种观点认为竞争优势的概念对非营利性组织也像营利性组织一样重要,你是否同意这种观点?说明你的理由,并运用实例来支持你的观点。
4. 在组织的内部和外部环境分析中应该考虑道德因素吗?为什么?请解释。
5. 互联网能够从哪些方面帮助管理者实施战略管理过程?

## ■ 登录:基于互联网的练习

一个组织的使命陈述应当是对其目的、哲学、价值观和战略意图的重要表述。利用互联网,搜索和写下五个组织使命陈述的例子,其中至少要有两个非营利性组织。

现在,利用使命陈述作为你的指南,描述每个组织可能寻求何种类型的公司层战略和事业层战略来实现它们的使命陈述。解释你选择每一种战略的理由。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页,它将学生和教师与教材联系起来。

• 对学生:myPHLIP 提供一个在线的学习指南,将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

• 对教师：myPHILIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

组织战略的例子可以从任何商业性期刊上找到。你要能够从这些故事中识别出不同的战略类型。

组成 3~4 人的小组，利用教师提供给你们们的材料，找出五个不同组织战略的例子，确定其中哪个属于公司层战略，哪个属于事业层或职能层战略。说明你们的理由。准备与全班同学分享你们的例子。

## ■ 案例应用

### 躁动的飞行计划

82% 的市场份额，这就是加拿大航空公司（Air Canada）的市场地位，自从 2000 年兼并了加国航空公司（Canadian Airline）后，加拿大航空公司成为该国仅有的大型航空公司。从此，加拿大的航空产业开始饱受垄断之苦。消费者面对的是一个没有竞争者的市场，这在西方国家是十分罕见的，甚至连德国汉莎航空公司（Lufthansa）也只占有德国航空市场的 60%。消费者抱怨航班座位被过度地预订，办理登机时经常要排长队，往呼叫中心打电话经常要等上半个多小时，飞往相邻省份的票价甚至比飞往欧洲还贵。结果，加拿大政府开始鼓励低价航空公司的发展以引入市场竞争。议会于 2000 年 5 月通过了新的法律，界定了“滥用支配地位”的含义，并授权竞争管理局（Competition Bureau）（相当于美国联邦贸易委员会）惩罚那些参与价格欺诈的公司。这些立法活动是在加拿大航空公司的竞争对手西部航空公司（WestJet Airlines）开始进军东部市场的推动下进行的。西部航空公司是一家低价航空公司，正在寻求日益动荡的航空市场中均衡的客源。

在过去 20 年中，在加拿大先后有 6 家低价航空公司创办，但只有西部航空公司仍在运营。这家公司总部设在埃尔伯塔省卡尔加里市，服务于加拿大西部的 13 个省，占有加拿大航空市场 5% 的份额。但是，西部航空公司总裁斯蒂芬·C·史密斯（Stephen C. Smith）作出了一项战略决策，要使该公司成为一家全国范围的公司。

西部航空公司成立于 1996 年，在经营上模仿美国西南航空公司的战略模式。西南航空公司凭借其低票价和短程运输的战略模式取得了显著的成功。西部航空公司的票价平均比加拿大航空公司低 40%，它只提供单一等级的舱位，在航班上不供餐，在机场不设公务舱旅客休息室，公司集中经营那些不超过 400 英里的航线。旅客乘机无须机票，只凭一个确认号即可。为了削减成本，西部航空公司鼓励通过互联网销售机票，目前此项业务已占到该公司售出机票的 11%。只要有可能，公司的飞机只降落在小型机场上，这可以大大节约机场使用费。上述做法均与西南航空公司战略相同，惟一的差别是西南航空公司的旅客是对号入座的。

正如许多这类战略所表明的，史密斯坚持使公司的运营成本保持在低水平上。此外，与西南航空公司一样，西部航空公司只采用一种机型，即波音 737，从而最大限度地降低了飞行员培训成本、飞机维护成本，以及下机和登机的周转时间。为了使其雇员（超过 1 100 人）非工会化以使公司更有效地控制工资，西部航空施行了几项刺激计划。其中一项主要的刺激计划是面向所有雇员的利润分享计划，任何雇员，只要加入公司时间在 3 个月以上，都可以参与该项计划。1999 年的利润分享总额为 400 万加元。此外，70% 的公司雇员参加了股票购买计划，股票分红额相当于雇员工资的 20%。

史密斯简约的经营模式显然已经见到了效果。在成立以来 4 年的运营中，西部航空公司实现了稳定的增长，每乘客公里收入（这是航空产业一项关键的运营指标）在 2000 年的头 4 个月里增长了 54%。2000 年 4 月的平均上座率达到 78%，高于 1999 年同期 71% 的水平。西部航空保持了持续的盈利记录。加拿大消费者协会的发言人指出：“西部航空公司处于紧凑的运营和有效的管理状态……乘客投诉不多。”但是，有些专家认为，史密斯进入全国市场的战略决策可能是一种赌博，西部航空公司的胜败在此一举。“这是一次冒险，航空运输产业不是那种能够承受多次失败的产业。”为了适应向全国市场的扩张，西部航空公司又订购了 20 架波音 737 飞机，这些飞机将在未来 8 年里陆续交付，此外，公司还计划租赁 10 架飞机。与此同时，西部航空公司的竞争对手加拿大航空公司，在 2000 年夏季也启动了它的低价航班业务，专门服务于西部航空公司占据的加拿大西部市场。虽然一些产业分析师认为，工会化的加拿大航空公司要达到非工会化的西部航空公司的成本结构绝非易事，但也有人认为，西部航空公司也许扩张得过度了，它扩张的速度超过了它所服务的区域市场需求的增长速度。

#### [问题]

1. 你认为西部航空公司具有何种竞争优势？加拿大航空公司具有何种竞争优势？解释你的理由。
2. 西部航空公司遵循的是什么竞争战略？解释你的观点。
3. 斯蒂芬·史密斯会怎样应用 SWOT 分析开发它的全国化战略？请利用案例的信息做一个简要的 SWOT 分析。
4. 你对西部航空公司的全国扩展战略怎么看？你会给史密斯什么建议？

资料来源：J. Brooke, "Taking Off? And for a Lot Less," *New York Times*, June 3, 2000, pp. B1 + ; and J. Bagloli, "Canada's WestJet Battles Giant," *Wall Street Journal*, April 24, 2000, p. A26.

#### [注释]

- [1] Information from WNBA Web site ([www.wnba.com](http://www.wnba.com)), August 17, 2000; L. A. Woellert, "For the WNBA, It's No Easy Layup," *Business Week*, May 1, 2000, pp. 102 - 106; and C. Hawn, "A Dud of Their Own," *Forbes*, November 29, 1999, p. 80.
- [2] J. W. Dean Jr. and M. P. Sharfman, "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness," *Academy of Management Journal*, April 1996, pp. 368 - 396.

- [3] T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: 2000), p. 3.
- [4] "A Solid Strategy Helps Companies' Growth," *Nation's Business*, October 1990, p. 10.
- [5] See, for example, H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994); S. J. Wall and S. R. Wall, "The Evolution(Not the Death)of Strategy," *Organizational Dynamics*, Autumn 1995, pp. 7 - 19; and J. A. Byrne, "Strategic Planning: It's Back!" *Business Week*, August 26, 1996, pp. 46 - 52.
- [6] N. Capon, J. U. Farley, and J. M. Hulbert, "Strategic Planning and Financial Performance; More Evidence," *Journal of Management Studies*, January 1994, pp. 22 - 38; C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance; A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal*, December 1994, pp. 1649 - 1665; D. J. Ketchen, Jr., J. B. Thomas, and R. R. McDaniel Jr., "Process, Content and Context: Synergistic Effects on Performance," *Journal of Management*, Vol. 22, No. 2(1996), pp. 231 - 257; and P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate," *Strategic Management Journal*, December 1999, pp. 889 - 913.
- [7] See, for example, M. Li and R. J. Litschert, "Linking Strategy-Making Process and Environment: A Theory," paper presented at the 1993 Academy of Management Meeting, Atlanta, Georgia; D. Marline, B. T. Lamont, and J. J. Hoffman, "Choice Situation, Strategy, and Performance: A Reexamination," *Strategic Management Journal*, March 1994, pp. 229 - 239; and D. Miller, T. K. Lanta, F. J. Milliken, and H. J. Korn, "The Evolution of Strategic Simplicity: Exploring Two Models of Organizational Adaption," *Journal of Management*, 22, No. 3 (1996), pp. 863 - 887.
- [8] "Sports Sales Get Extreme," *Springfield News Leader*, February 12, 2000, p. 7A.
- [9] C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May - June 1990, pp. 79 - 91.
- [10] Information from company's Web site([www.startec.com](http://www.startec.com)), January 17, 2000; and C. Ghosh, "Plugged In," *Forbes*, April 5, 1999, pp. 70 - 71.
- [11] See, for example, J. B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, July 1986, pp. 656 - 665; C. Scholz, "Corporate Culture and Strategy—The Problem of Strategic Fit," *Long Range Planning*, August 1987, pp. 78 - 87; S. Green, "Understanding Corporate Culture and Its Relation to Strategy," *International Studies of Management*



- and Organization, Summer 1988, pp. 6 - 28; T. Kono, "Corporate Culture and Long-Range Planning," *Long Range Planning*, August 1990, pp. 9 - 19; and C. M. Fiol, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, March 1991, pp. 191 - 211.
- [12] J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
- [13] Box based on R. J. Lewicki, D. D. Bowen, D. T. Hall, and F. S. Hall, *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1988), pp. 261 - 267; A. Williams, "Career Planning: Build on Strengths, Strengthen Weaknesses," *The Black Collegian*, September - October 1993, pp. 78 - 86; C. C. Campbell - Rock, "Career Planning Strategies That Really Work," *The Black Collegian*, September - October 1993, pp. 88 - 93; B. Kaye, "Career Development - Anytime, Anyplace," *Training and Development*, December 1993, pp. 46 - 49; W. Wooten, "Using Knowledge, Skill, and Ability (KSA) Data to Identify Career Pathing Opportunities," *Public Personnel Management*, Winter 1993, pp. 551 - 563; C. Mossop, "Values Assessment: Key to Managing Careers," *CMA-The Management Accounting Magazine*, March 1994, p. 33; and A. D. Pinkney, "Winning in the Workplace," *Essence*, March 1994, pp. 79 - 80.
- [14] See W. F. Glueck, *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*, 2nd ed. (New York: McGraw - Hill, 1976), pp. 120 - 147; J. A. Pearce II, "Selecting Among Alternative Grand Strategies," *California Management Review*, Spring 1982, pp. 23 - 31; and T. T. Herbert and H. Deresky, "Generic Strategies: An Empirical Investigation of Typology Validity and Strategy Content," *Strategic Management Journal*, March - April 1987, pp. 135 - 147.
- [15] P. Haspeslagh, "Portfolio Planning: Uses and Limits," *Harvard Business Review*, January - February 1982, pp. 58 - 73.
- [16] *Perspective on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1970).
- [17] R. Rumelt, "Towards a Strategic Theory of the Firm," in R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984), pp. 556 - 570; M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985); J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, No. 1(1991), pp. 99 - 120; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, March 1993, pp. 179 - 191; and J. B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, November 1995, pp.

- [18] This box based on D. Tapscott, D. Ticoll, and A. Lowy, *Digital Capital* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); L. Gomes, "Copycats," *Wall Street Journal*, April 17, 2000, p. R43; K. Mieszkowski, "Let Your Customers Lead," *Fast Company*, April 2000, pp. 210 - 226; and A. Slywotzky, "How Digital Is Your Company?" *Fast Company*, February - March 1999, pp. 94 - 113.
- [19] T. C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage : A Review and Empirical Study," *Strategic Management Journal*, January 1995, pp. 15 - 37.
- [20] See R. J. Schonenberger, "Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy," *Academy of Management Executive*, August 1992, pp. 80 - 87; C. A. Barclay, "Quality Strategy and TQM Policies: Empirical Evidence," *Management International Review*, Special Issue 1993, pp. 87 - 98; T. E. Benson, "A Business Strategy Comes of Age," *Industry Week*, May 3, 1993, pp. 40 - 44; R. Jacob, "TQM: More Than a Dying Fad?" *Fortune*, October 18, 1993, pp. 66 - 72; R. Krishnan, A. B. Shani, R. M. Grant, and R. Baer, "In Search of Quality Improvement Problems of Design and Implementation," *Academy of Management Executive*, November 1993, pp. 7 - 20; B. Voss, "Quality's Second Coming," *Journal of Business Strategy*, March - April 1994, pp. 42 - 46; M. Barrier, "Raising TQM Consciousness," *Nation's Business*, April 1994, pp. 62 - 64; and special issue of *Academy of Management Review* devoted to TQM, July 1994, pp. 390 - 584.
- [21] Information on Ericsson from Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), September 20, 2000; and S. Reed, "Ericsson: Wireless Workhorse," *Business Week*, July 10, 2000, p. 110.
- [22] See, for example, M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; G. G. Dess and P. S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, September 1984, pp. 467 - 488; Dess and Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data Part I: Testing Porter," *Organization Studies*, No. 1 (1986), pp. 37 - 55; Dess and Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data—Part II: Performance Implications," *Organization Studies*, No. 3 (1986), pp. 255 - 261; M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May - June 1987, pp. 43 - 59;

A. I. Murray, "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies,'" *Academy of Management Review*, July 1988, pp. 390 - 400; C. W. L. Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," *Academy of Management Review*, July 1988, pp. 401 - 412; I. Bamberger, "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Sized Firms," *Long Range Planning*, October 1989, pp. 80 - 88; and D. F. Jennings and J. R. Lumpkin, "Insights between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis," *Strategic Management Journal*, 18, No. 4 (1992), pp. 791 - 803.

- [23] D. Miller and J. Toulouse, "Strategy, Structure, CEO Personality, and Performance in Small Firms," *American Journal of Small Business*, Winter 1986, pp. 47 - 62.
- [24] Hill, "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost"; R. E. White, "Organizing to Make Business Unit Strategies Work," in H. E. Glass (ed.), *Handbook of Business Strategy*, 2d ed. (Boston: Warren Gorham and Lamont, 1991), pp. 24.1 - 24.14; D. Miller, "The Generic Strategy Trap," *Journal of Business Strategy*, January - February 1991, pp. 37 - 41; and S. Cappel, P. Wright, M. Kroll, and D. Wyld, "Competitive Strategies and Business Performance: An Empirical Study of Select Service Businesses," *International Journal of Management*, March 1992, pp. 1 - 11.

# 9

## 章

# 计划工作的工具和技术

- 评估环境的技术
- 分配资源的技术
- 现代计划技术
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 描述评估环境的三种技术。
2. 描述分配资源的三种技术。
3. 说明为什么预算是一种普遍应用的计划工具。
4. 区别甘特图和负荷图。
5. 明确开发 PERT 网络的步骤。
6. 说明决定盈亏平衡点的因素。
7. 描述应用线性规划方法的要求。
8. 解释项目管理的概念。
9. 说明管理者应当如何应用脚本计划方法。

### 管理者困境

对于一家获“中国最佳管理公司”殊荣的公司的管理者来说还有什么要说的呢？真是太多了。王国端，作为科龙电器股份公司的创始人之一，证明你不是非要成为 dot-com 公司才能走向世界。<sup>[1]</sup>

科龙是中国最大和最成功的电冰箱制造企业，2000 年公司销售额达到 6.77 亿美元，产品包括电冰箱、空调机以及其他的家用电器，其市场份额几乎达到中国国内市场的四分之一。科龙还将它的小型吧台风格的电冰箱打入了美国沃尔玛连锁超市，并且还进入了欧洲和东南亚市场。公司不断地获得最佳管理公司的荣誉以及投资者最偏好的中国公司的荣誉。

王国端本人有着令人感兴趣的背景。在 20 世纪 80 年代早期，他当时管理着一家不景气的生产电饭煲的国有工厂，位于广东省容奇镇。由于市场对电饭煲的需求停滞不前，王国端与他的几个朋友寻找能够替代电饭煲的产品。当他们看到第一台现代电冰箱时，立刻认识到这是一个机会。当时中国政府已经开始放松管制，王国端相信，新的政策最终会导致消费者收入的不断增长，而伴随着收入的增长，消费者会寻求使他们每天的生活更舒适、更方便的生活方式。这样，精心设计的款式新颖的电冰箱就会成为消费者热切盼望的产品。通过准确地描述产品特征，将日本制造的冰箱拆开来分析它的工作原理和优点，以及履行了各种政府审批手续后，公司开始制造电冰箱。到了 1991 年，科龙已经成为中国排名第一的电冰箱制造商。但是现在科龙的未来却存在着不确定性，饱和的市场、增长趋缓的经济，以及日益增加的竞争对手和日益激烈的竞争，使得王国端正面临一些挑战。假定你处在王国端的位置上，什么样的计划工具对于你是有效的？

你该怎么做？

在本章中，我们将讨论一些基本的计划工具和技术，这是无论大型还是小型企业的管理者都可能用到的。我们首先考察评估环境的技术，然后进一步考察配置资源的技术，最后我们将讨论一些现代的计划和技术，包括项目管理和脚本计划技术。

## 评估环境的技术

在第8章阐述战略管理过程时我们讨论了评估组织环境的重要性，在本节中我们将考察三种有助于管理者完成任务的技术，即环境扫描、预测和标杆比较。

### ■ 环境扫描

管理者怎么意识到环境变化的潜在重要性，诸如民主德国通过新的法律允许在星期天采购旅游商品；玩具零售商，“玩具反斗城”（Toys R Us）决定与亚马逊公司结成伙伴，以响应其他竞争者的战略联盟，这些竞争对手的战略联盟已经开设了新的互联网门户网站；美国、法国、德国和日本的提前退休趋势将会带来什么结果？管理者，无论是小型还是大型组织的管理者，都要运用环境扫描（environmental scanning）技术收集大量的环境信息，以便预测和解释环境正在发生的变化。大范围的环境扫描很可能揭示出影响组织当前正在实施的活动的趋势或问题。研究表明，具有先进的环境扫描系统的公司提高了它们的利润和收入的增长率。<sup>[2]</sup>一个组织不能始终处于环境变化的前沿，将可能遭遇相反的状况。例如，塔珀维尔公司（Tupperware）曾经创造出密封的、容易使用的塑料食品保存容器，在20世纪六七十年代，通过在家庭主妇聚会时向她们展示产品的方式销售产品，获得了前所未有的成功。但是随着美国社会的变化，更多的妇女走出家门，选择了全日制的工作，加上不断上升的离婚率以及年轻的成年人晚婚的趋势，这使得一度流行的塔珀维尔聚会的数量越来越少，因为对家庭主妇来说，没有时间参加这样的聚会。公司的北美市场份额从60%下降到40%。而与此同时，鲁伯梅德公司（Rubbermaid），塔珀维尔的主要竞争对手的市场份额却从5%提高到了40%，后者是通过零售渠道销售塑料食品保鲜容器。到了90年代初期，绝大多数美国妇女不再希望参加塔珀维尔聚会，甚至不知道到哪里去找塔珀维尔的产品。而塔珀维尔公司的总裁显然对环境的变化麻木不仁，还在那里预测，到90年代末，社会聚会的概念还会再次流行。<sup>[3]</sup>这个例子表明，一度成功的公司如果认识不到环境的变化，将会落入何种困境。

环境扫描领域增长最快的部分之一是竞争对手情报（competitor intelligence）。<sup>[4]</sup>所谓竞争对手情报是一个过程，组织借助这个过程收集竞争对手的信息，试图得到诸如下列一些答案：谁是竞争者？他们在做什么？竞争对手的行动将对我们产生什么影响？让我们来看一个将竞争情报用于计划工作的例子。邓白氏公司（Dun & Bradstreet）是一家领先的企业信用和营销采购信息提供商，它将这类信息提供给需要的公司，邓白氏公司有一个活跃的企业情报部门，该部门管理者接到了一个来自公司某个地区销售助理副总裁的电话，这位副总裁在电话中提到，他曾与他的一位主要客户通过电话，这个客户碰巧提到他刚刚处理完另一家公司对他的访问，那家公司也希望提供与邓白氏公司同

样的服务。这个消息对邓白氏公司意味着什么？虽然那家想提供同类服务的公司并不在邓白氏公司的竞争对手名单中，但是企业情报部门的管理者立刻采取了行动，他召集部门人员通过多种途径仔细搜索了大量有关信息，包括通过互联网、个人接触和其他的外部来源收集的信息。根据收集到的信息，管理者确信，这家公司正在“把枪瞄准我们”。邓白氏公司的管理者立刻采取了行动，他们制定了计划以便对竞争对手的动向作出反应。<sup>[5]</sup>

竞争者情报专家建议，管理者需要了解的竞争对手信息80%可以从企业的雇员、供应商和顾客那里得到<sup>[6]</sup>，竞争对手情报并非是一种组织的间谍活动，广告、促销材料、新闻发布会、政府机构报告、年度报告、报纸以及产业研究报告等，都是基本的信息来源。参加贸易展览会以及听取销售人员的详细汇报等，也是竞争情报的重要来源。许多企业甚至定期地购买竞争对手的产品，并对其仔细研究（这个过程称为逆向工程），以便了解竞争对手的新的技术创新。此外，互联网提供了竞争对手情报的大量来源，因为许多公司的网页上都包含了新产品信息和其他正式发布的信息。

通常人们会对竞争者情报部门收集竞争对手信息的方式提出疑问，当企业卷入以任何方式盗窃竞争对手商业秘密时，竞争对手情报就演变成非法的公司间谍活动。通常在合法的和合乎道德的行为以及合法的但不道德的行为之间存在着一个道德的界限，虽然一家专门从事竞争情报收集公司的总裁宣称，99.9%的情报收集都是合法的，但是毫无疑问，有些人 and 有些企业在收集竞争对手情报时做得过了头。<sup>[7]</sup>

## 7 关于道德的批判性思考

这里有一些建议用来收集竞争对手情报的技术：（1）获得诉讼案件的复印件，其中可能不利于竞争对手的文件，这些法庭的起诉文件是一些公开的记录，其中包含一些惊人的细节。（2）打电话给企业改善局（Better Business Bureau）询问是否有投诉竞争对手的文件，比如欺骗性的产品宣传或可疑的商业活动等。（3）假装成记者打电话给竞争对手问他们一些问题。（4）复制竞争对手的企业内部通讯，并研究这些材料。（5）购买一股竞争对手的股票，从而可以得到它们赠送的年度报告和有关信息。（6）派一些人到竞争对手那里应聘，并嘱咐他们问一些特定的问题。（7）从竞争对手遗弃的垃圾中挖掘信息。

这些情报收集技术中，哪些是不道德的？为什么？对于竞争对手情报活动应遵循的道德原则，你有什么建议？

另一种环境扫描的重要类型是全球扫描。全球扫描的价值在很大程度上取决于组织的全球活动规模。对于具有重要全球利益的公司，全球扫描必定也是很重要的，因为世界市场上充满了复杂的和动态的变化，管理者应当将他们的扫描范围扩展，以便获得可能影响组织的全球力量的重要信息。<sup>[8]</sup>有的组织如美国罐头公司（American Can）和三菱贸易公司（Mitsubishi Trading Company），拥有精心管理的信息网络和计算机系统，用以监控全球市场的变化。<sup>[9]</sup>

管理者用来扫描国内环境的信息来源，对于全球扫描来说作用有限，后者要求管理者的视野和信息来源全球化。为了做到这一点，他们可以订阅信息剪



辑服务，这项服务从世界各地大量的报纸和商业期刊中摘取信息，提供企业所希望的摘要信息。另外，还有大量的电子服务提供主题检索，甚至提供自动的和连续的全球信息更新，其中的一些领域可能是管理者感兴趣的。



### 小测验

1. 什么是环境扫描？
2. 描述竞争者情报。
3. 什么情况下全球扫描是一种重要的计划工具？

## ■ 预测

管理者能够用来评估环境的第二种计划技术是预测，预测是组织计划工作的一个重要组成部分。管理者需要预测，它使他们能够有效地预测未来的事件。环境扫描建立了预测（forecasts）的基础，预测是对结果的预计，实际上，组织环境的任何部分，无论是一般的还是具体的，都是可预测的。让我们考察一下管理者怎么进行预测以及什么是有效的预测。

**预测技术** 预测技术可以分为两种类型，定量的和定性的。定量预测（quantitative forecasting）是运用一组数学规则，根据过去的的数据序列来预测未来。如果管理者能够收集到足够的的数据时，更适合于应用定量预测技术。相反，定性预测（qualitative forecasting）是运用判断和根据熟悉情况的人员的意见来预测结果，定性预测技术通常用于只能收集到有限的的数据的情况。表 9-1 描述了一些常用的预测技术。

今天，许多组织运用基于互联网的软件在预测方面进行合作，这种软件称为 CFAR，它是专门用来进行合作预测和补货的。<sup>[10]</sup> CFAR 向零售商和制造商提供了通过互联网交换数据的标准方式。每一个组织都依靠它自己过去的销售趋势、促销计划以及其他因素来计算对特定产品的需求预测，如果它们各自的预测出现明显的差异（比如说 10% 的差异），零售商或制造商就通过互联网来交换更多的数据和给出修正意见，直到每一方达到更准确的预测结果。这种交互式的合作预测方法帮助双方的组织更好地进行计划工作。

**预测的有效性** 预测的目标是向管理者提供信息，以辅助决策的制定。尽管预测对计划工作是重要的，但是管理者在预测趋势和预测事件方面并不总是成功的。<sup>[11]</sup>

当环境基本上保持稳定时，预测技术通常可以获得很准确的结果。环境越是具有动态性，管理者预测的有效性就可能越差。此外，预测在预计非季节性的事件方面效果是较差的，这些事件包括经济萧条、偶然事件、不连续的经营以及竞争对手的行动等等。

虽然对预测毁誉参半，现实中还是存在改进预测效果的途径。<sup>[12]</sup> 第一，尽量应用简单的预测方法，简单的预测方法趋向于比复杂方法的应用效果更好，因为复杂的方法时常错误地混淆随机数据与有意义的信息。例如，总部位于圣路易斯的爱默生电气公司（Emerson Electric），其首席执行官查克·奈特（Chuck Knight）发现，作为公司计划过程的一个组成部分的预测表明，公司



表 9—1

预测技术

技术	描述	应用
<b>定量预测技术</b>		
时间序列分析	用数学方程拟合某个趋势曲线，然后根据此方程预测未来	依据前四年的销售数据预测下一个季度的销售额
回归模型	根据已知的或假设的变量预测另一个变量	找出能够预测特定销售水平的因子（如价格、广告支出等）
经济计量模型	采用一组回归模型模拟经济的某个部分	当税法修改后轿车销售量的变化
经济指标	采用一个或多个经济指标预测经济的未来状态	运用 GNP 的变化预测可支配收入的变化
替代效应	采用数学公式预测一种新产品或新技术怎样、何时，以及在什么情况下将替代原有的产品或技术	预测 DVD 播放机对磁带录像机销售量的影响
<b>定性预测技术</b>		
评审小组意见	综合和平均专家的意见	召集公司人力资源管理者预测下年度院校毕业生的招聘需求
销售人员意见构成	综合某个领域销售人员的估计，以确定顾客期望的购买意向	预测下年度工业激光器的销售
顾客评价	综合依据现有的顾客购买情况所作的估计	调查某家制造商的主要轿车经销商以决定市场期望的产品品种和数量

所面临的竞争，不仅来自国内而且还来自全球。他没有用任何复杂的数学方法来得出这个结论，只是依靠公司计划过程已经收集到的信息。第二，将预测结果与不变的趋势相比较，经验表明，不变的预测通常有 50% 的准确性。第三，不要依靠单一的预测方法，应当采用几种模型来预测，然后将结果进行平均，特别是在进行长期预测时更是如此。第四，不要假定你能够准确地识别趋势的转折点，通常趋势的转折点是由随机的事件引起的。第五，缩短预测期间有助于改进预测的准确性，预测的准确性随着预测期间的延长而下降。第六，请记住，预测是一种管理技能，正如其他的技能一样，它是可以通过实践不断改进的。市场上可以买到的容易使用的预测软件通常都不需要更多的数学知识，虽然总得处理少量的数据。解释预测结果和将预测信息纳入计划决策同样是经理面对的挑战。

### 管理者坦言

**戴维·拉斐尔 (David Raphael)**

拉斐尔经理与营销服务公司管理主任，澳大利亚巴尔格拉赫市

### 描述你的工作

我们的业务是公司教育。作为管理主任，我管理着业务的成功。这包括分析市场、发现新领域，以及举办研讨班。研讨班的主题是各种各样的，有“咨询式销售”、“成功的客户管理”、“优质客户服务”等等。

### 你认为未来的管理者需要何种类型的技能？

成功的首席执行官和董事会一级的管理者必须能够分析市场和预测变化。然后为其下属设定实际的、可度量的目标，建立系统和过程以使生产率最大化，理解和使用最新的业务工具，开发公司与众不同的利基，以及掌握一些中层管理者的技能。

中层管理者必须理解企业的目标，向下属提供指导使之实现他们的目标，以及向董事会报告企业在市场上的成功和面临的挑战。

### 你怎么监控和评估可能影响你履行职责的外部变化？

我积极地倾听顾客的意见，询问他们的业务中发生了什么变化。我阅读和分析报纸、电视新闻，以及互联网上的信息。我利用业务模型预测利率、经济萧条或繁荣的变化趋势。最后，我监控和关注政府政策的变化，并及时修改我的业务计划。

## ■ 标杆比较

假定你是一位有才华的钢琴师，或者田径短跑选手，为了提高你的成绩，你希望从最佳表演者那里学到一些宝贵的东西，所以你观看杰出音乐家或运动员在比赛中的动作和技术，这就是我们打算讨论的评估环境的最后一种技术——**标杆比较 (benchmarking)**。这种方法是寻求那些具有杰出绩效的竞争对手或非竞争对手的最佳实践。<sup>[9]</sup>标杆比较的基本思想是，管理者可以通过分析然后复制领先者的方法来改进自身的质量，即使是小型的公司，也可以通过标杆比较技术获得巨大的利益。例如，曼科公司 (Manco, Inc.) 是一家小型电缆胶带生产商，总部设在克利夫兰，它把沃尔玛、鲁伯梅德和百事可乐公司作为标杆进行比较，为什么要这样做？答案是为了能够与竞争对手 3M 公司更有效地竞争。<sup>[10]</sup>

标杆比较背后的历史很有趣，在 20 世纪 70 年代日本企业积极地模仿其他企业的成功做法，将它们访问世界上其他公司所学到的经验应用于改进自己的产品和过程。美国施乐公司搞不清楚日本的复印机制造商怎么能够以大大低于施乐公司的成本的价格在美国市场上销售中型复印机，因此施乐公司负责制造的主管就带领一个团队到日本访问，仔细研究他们竞争对手的成本和过程。研究结果令他们感到震惊，他们的日本竞争对手在效率方面大大领先于施乐公司，因此施乐开始运用标杆比较来分析与日本企业之间的效率差距，从而使自身的绩效得到提升。今天像美国电话电报公司 (AT&T)、杜邦公司、福特公司和柯达公司等企业，都将标杆比较作为一种标准的工具，用于绩效的改进。事实上，有些公司还选择了一些与众不同的标杆比较的合作者。例如，西南航空公司就研究了赛车小组怎么用 15 秒钟就完成了轮胎更换的过程，从中找到了如何缩短它们的登机 and 离机时间的方法。IBM 研究了拉斯韦加斯赌城的运



作，从中受到启发，改进了如何减少雇员盗窃的方法。佐丹奴控股公司（Giordano Holdings Ltd.），一家总部设在香港的面向大众服装市场的制造商和零售商，它借用马狮公司（Marks & Spencer）的优质优价概念，以利米特公司的销售点信息采集计算机系统作为标杆，利用麦当劳公司的菜单方法来减少自己的产品结构。

标杆比较过程都包括哪些步骤？正如图 9—1 所示，它通常包括四个部分。

1. 建立标杆化计划团队。团队最初的任务是识别什么应当被列为标杆比较的对象，识别可资比较的组织以及决定数据收集的方法。
2. 团队首先从内部收集工作方法的数据，然后从外部收集其他组织的相应数据。
3. 通过数据分析确认绩效的差异和造成差异的原因。
4. 制定和实施行动计划，最终达到或超过其他组织的标准。

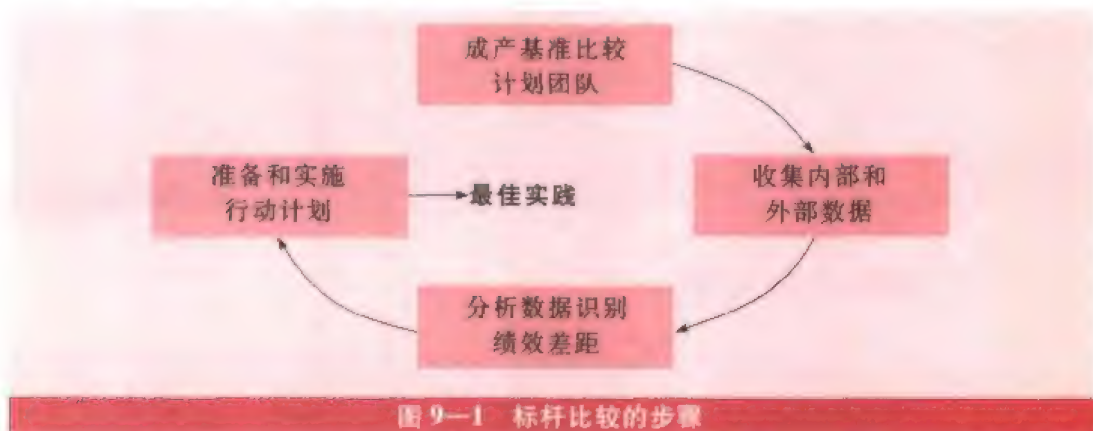


图 9—1 标杆比较的步骤

资料来源：Based on Y. K. Shetty, "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance." *Long Range Planning*, February 1993, p. 42.

管理者或者标杆化团队怎么从其他组织中收集数据呢？<sup>[15]</sup>首先，你需要决定你究竟要与谁进行比较。利用你与顾客、供应商和雇员的接触网络，征求他们的意见，看看谁是适合你进行标杆比较的最佳公司。贸易协会和产业专家通常知道哪些组织是最优秀的，那些获得过地区或国家质量奖的公司可以作为潜在的标杆比较对象。还可以利用竞争对手网站上提供的丰富的信息资源，许多公司网站描述了正在开发的新产品或服务，通常还包含可供分析的财务信息。此外，专家还建议，管理者不要忽略与其他组织发展合作伙伴关系的可能性，以便分享标杆比较的数据。显然，这种合作伙伴关系必须建立在互利的基础上，不过，如果你在寻求改进你的客户满意度，而且你已经有了一个很大的客户基础，你就可以和其他的具有互补性的组织交换数据。

管理者怎么确保他们的标杆化的努力是有效的呢？表 9—2 列出了一些改进的建议。

#### 小测验

4. 预测作为一种计划技术怎么才能更有效？
5. 标杆比较过程都包含什么内容？
6. 管理者怎么从其他组织获得数据？

表 9—2

改进标杆比较工作的建议

1. 将标杆比较工作与战略目标联系在一起
2. 组成合理规模的团队——6~8 人的团队是最有效的
3. 吸收将受到标杆比较直接影响的人员加入团队
4. 聚焦于具体的、针对性的问题，而不是宽泛的、一般性的问题
5. 设定符合实际的时间表
6. 仔细确定标杆比较的对象
7. 当与适当的人员接触收集标杆比较信息时，要遵守适当的约定
8. 不要收集过量的、不必要的信息
9. 分析数据背后的过程而不仅仅是数据本身
10. 确定标杆比较目标并确保所采取的行动能够实现目标

资料来源：Based on J. H. Sheridan, "Where Benchmarkers Go Wrong," *Industry Week*, March 15, 1993, pp. 28-34.

## 分配资源的技术

正如我们在第 7 章中指出的，一旦组织确立了它的目标，计划工作的一个重要方面就是关注实现目标的手段，即决定怎么实现目标。在管理者能够组织和引导目标的实现过程之前，他们必须拥有资源。**资源 (resources)** 是一个组织的资产，它包括财务资源（债务、权益、留存收益，以及其他金融资产）、物质资源（设备、建筑物、原材料和其他的有形资产）、人力资源（经验、技能、知识和人员的素质）、无形资产（商标、专利、声誉、品牌、版权，以及数据库），还有结构/文化资源（历史、文化、工作系统、工作关系、相互信任水平、政策以及组织结构）。怎么有效地配置这些资源，以便满足组织目标的要求，这就是我们要在本章中考察的问题。管理者可以从大量分配资源的技术中进行选择（这些技术在会计、财务、人力资源管理及运营管理等课程中都有涉及），在这里我们将讨论四种技术，即预算、排程、盈亏平衡分析和线性规划。

### ■ 预算

我们中大多数人都有一些关于预算的经验，虽然可能是非常有限的。在我们还很小的时候，可能就已经知道，除非我们仔细地安排自己的“收入”，否则一周的零花钱可能半周就花完了。

**预算 (budget)** 是一种数字性的计划，用以对特定的活动分配资源。管理者通常要为收入、费用和大型的资本支出，如设备，制定预算。预算有时还被用来改进时间、空间和材料的利用，这种类型的预算通常使用的是非金额的数字，如人工小时、能力利用率，或者单位产量等，这些术语常被用于每天、每周或者每月活动的预算。图 9-2 描述了管理者可能使用的不同类型的预算。





图 9-2 预算的类型

为什么预算这么流行？这恐怕是由于它适用于各种类型的组织以及组织中的各种活动。我们生活在一个几乎所有的事情都是用货币来表示的世界上，货币，如美元、比索、欧元、日元，通常是经常使用的度量单位，在各种不同的部门，如制造、营销、市场研究或者组织的各个层次上，应用货币化的预算看来是惟一可行的。预算几乎是所有的管理者都要使用的一种计划技术，无论这些管理者处于组织的哪一个层次，它是一种重要的管理活动，因为它强制性地整个组织范围推行财务的纪律和结构。但是许多管理者不喜欢制定预算，因为他们感到这个过程太浪费时间，不灵活，缺乏效率和缺少效果<sup>[16]</sup>，那么怎么改进预算过程呢？表 9-3 提供了一些建议，诸如像得州仪器、宜家、沃尔沃这样的组织，就采用了其中的一些建议来改进它们的预算过程。

表 9-3

改进预算的建议

- 保持灵活性
- 是目标驱动预算，而不是预算驱动目标
- 在整个组织范围内协调预算
- 在适当的条件下应用预算/计划软件
- 记住，预算只是一种工具
- 记住，利润来自机智的管理，而不是因为用预算框住了它们

## ■ 排程

如果你抽出几天时间来观察领班或者部门管理者，你会发现他们在定期地制定详细的资源分配计划，比如从事什么活动，哪些订单需要完成，谁来完成，什么时间完成，等等。这些管理者就是在做我们称为**排程**（scheduling）的工作。在本章中我们将考察一些有用的排程工具，包括甘特图、负荷图、PERT 网络分析。

**甘特图** 甘特图（Gantt chart）是在 20 世纪初期由亨利·甘特（Henry

(Gantt)——科学管理专家弗雷德里克·泰罗的助手——开发的。甘特图的概念很简单，它是一种样条图，带有横向的时间坐标和纵向的活动坐标，样条表示在整个期间上的产出，包括计划的和实际的。甘特图直观地表明什么时候任务应该开始进行，并与实际的过程进行比较。这是一种虽然简单但是非常重要的工具，它使得管理者能够很容易地搞清什么活动已经在进行，以及评估哪些活动提前完成了、可能推迟或者按进度计划在进行的。

图9-3画出了一个简单的书籍生产过程的甘特图，它是由一家出版公司的管理者开发的，时间是以月为单位，标在图的上方，主要的工作活动在左边从上到下依次列出。计划工作包括决定完成整个书籍需要从事哪些活动，这些活动的次序是什么，以及每种活动应该在什么时间开始和结束。这里样条的长度对应着时间的框架，反映出计划的顺序，样条中暗色的部分代表实际的进展。甘特图可以作为一种控制工具，因为管理者可以从图上看到计划与实际的差异。在本例中，封面的设计和校样的打印都落后于进度计划，封面设计大约落后3周，校样的打印大约落后2周。给出这些信息，管理者或许需要采取一些行动来弥补损失的时间，从而确保在未来不再发生延迟。同时管理者还可以预期，如果不采取任何措施的话，书籍至少要比计划推迟2周出版。

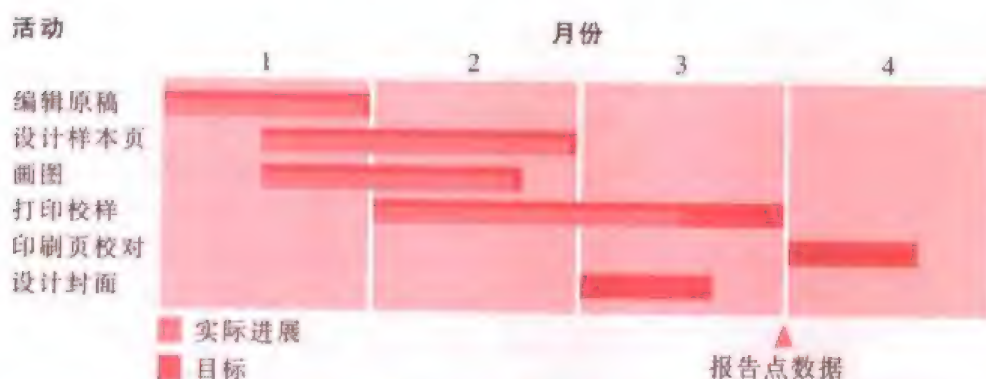


图9-3 甘特图

**负荷图** 负荷图 (load chart) 是一种改进的甘特图，它不是在纵轴上列出活动，而是列出全部部门或者是特定的资源。这种安排使管理者可以计划和控制能力的利用，换言之，负荷图是对各工作区的能力进行排程。

例如图9-4给出了一个包含6个生产编辑的负荷图，他们在同一家出版公司中，每个编辑都负责生产和设计几本书籍。通过考察负荷图，执行编辑管

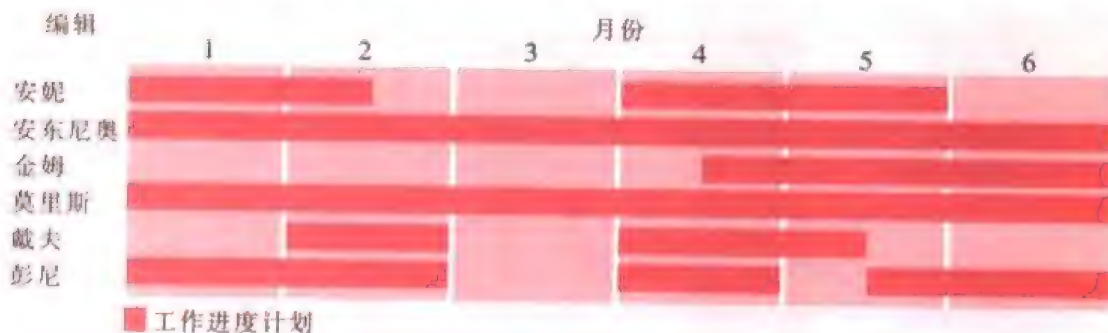


图9-4 负荷图

理着其他的 6 个生产编辑，他可以看到谁有空闲时间来从事其他书的编辑工作。如果每个人的日程安排都是满负荷的，执行编辑可能会决定不再接受新的项目，或者接受新的项目但推迟已经在进行的某个项目，或者是安排编辑加班，还可能是雇用新的生产编辑。从图 9—4 中可以看出，只有安东尼奥和莫里斯在未来 6 个月中的任务是饱满的，其他编辑都有某种程度的空闲时间，可以接受新的项目或者是支援其他编辑的工作。



#### 小测验

7. 管理者可分配哪些类型的资源？
8. 为什么预算是一种很流行的资源分配工具？
9. 比较甘特图和负荷图。

**PERT 网络分析** 只要活动的数量较少并相互独立，甘特图和负荷图都是很有用的。但是，如果管理者要计划一个大型项目，比如部门重整、重组、实施成本削减计划或者开发新产品，那就要求协调来自市场、制造和产品设计部门的输入，这样的计划要协调成百甚至上千的活动。其中一些活动必须同时进行，另一些活动只有在它的紧前活动完成以后才能开始。例如，我们要建造一座楼房，显然在没有打好基础之前是不能够砌墙的。那么管理者怎么对复杂的项目进行排序？这就要用到计划评审技术（the program evaluation and review technique, PERT），这种方法非常适用于复杂项目的进度计划。

**PERT 网络**（PERT network）是一种流程型的图形，它描述了项目活动的顺序和时间，有时还加入相应的成本数据。运用 PERT 网络，管理者必须想清楚都有哪些要做的事情，决定每个事件之间的相互依赖关系以及识别潜在的问题点，PERT 还使得比较不同的活动在时间和成本方面的效果变得相对容易，因此，PERT 使得管理者能够监控项目的进度，识别可能的瓶颈，以及必要时调动资源使项目按计划进行。

理解如何构造 PERT 网络，你需要掌握四个术语：事件（events），它是一个节点，代表了主要活动的完成；活动（activities），代表了从一个事件到另一个事件的进展，它需要花费时间和耗费资源；松弛时间（slack time），是单个活动在不影响整个项目完工期的前提下可能被推迟完成的最大时间；关键路线（critical path），是 PERT 网络图中占用时间最长的一系列相互衔接的事件，处于关键路线上的事件，其完成时间的任何延迟都将推迟整个项目的完成，换言之，关键路线上活动的松弛时间为零。

开发一个 PERT 网络，要求管理者识别完成项目所需的所有关键活动，按照发生的次序排列它们，估计每项活动的完成时间。表 9—4 说明了这个过程的步骤。

绝大多数 PERT 项目都是复杂的和包含大量活动的，这种复杂的计算可以利用专门的 PERT 软件来进行，让我们通过一个简单的例子来看看 PERT 网络技术的机理。假定你是一个建筑公司的领班，负责管理一座办公楼的建造，因为时间就是金钱，所以你必须决定完成这座办公楼需要多长时间。你已经确定了具体的活动和事件，表 9—5 描述了建筑项目中的主要事件，以及你



表 9—4

开发 PERT 网络的步骤

1. 识别完成项目的每一项必须从事的活动。每项活动的完成导致一系列的事件或结果
2. 决定事件完成的顺序
3. 描绘活动从开始到结束的流程图，确定每项活动及其与其他活动的关系。用圆圈表示事件，用箭线表示活动。这一步的结果就是称为 PERT 网络的流程图
4. 计算完成每项活动的时间估计。这是对下述活动时间参数的加权平均：最佳时间估计 ( $t_0$ )，活动在理想条件下的持续时间；最大可能时间估计 ( $t_m$ )，正常条件下活动的持续时间；悲观时间估计 ( $t_p$ )，在最坏可能的条件下活动的持续时间。然后按照下列公式计算期望的活动时间 ( $t_e$ )：

$$t_e = \frac{t_0 + 4t_m + t_p}{6}$$

5. 利用包含每项活动的时间估计的网络图，决定每项活动和整个项目开始和结束日期的进度计划。在关键路线上的任何延迟都要引起密切关注，因为它可能导致整个项目的延迟

对每项活动期望时间的估计。图 9—5 描述了相应的 PERT 网络，图中的数据是基于表 9—5 的数据。你现在可以计算每一条活动路线的时间长度了，它们依次为：

- A-B-C-D-I-J-K (44 周)
- A-B-C-D-G-H-J-K (50 周)
- A-B-C-E-G-H-J-K (47 周)
- A-B-C-F-G-H-J-K (47 周)

表 9—5

建造办公楼的 PERT 网络

事件	描述	期望时间	之前事件
A	批准设计和得到开工许可	10	—
B	挖地下车库	6	A
C	搭脚手架和外墙板	14	B
D	砌墙	6	C
E	安装窗户	3	C
F	吊装屋顶	3	C
G	内部布线	5	D, E, F
H	安装电梯	5	G
I	铺地板	4	D
J	上门和内装修	3	I, H
K	与大楼物业管理办理移交	1	J

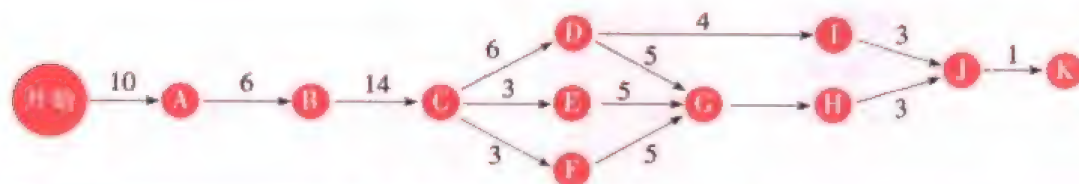


图 9—5 建造办公楼的 PERT 网络



你的 PERT 网络表明, 如果每项活动都按照计划进行, 则整个项目的完成时间将为 50 周, 这是通过沿着项目的关键路线 (最长的一系列活动) A-B-C-D-G-H-J-K, 把关键路线上各项活动的时间加起来得到的。你知道关键路线上任何事件完成时间的延迟都会推迟整个项目的完成时间 (也就是说, 关键路线上的事件没有松弛时间)。对于铺地板这项事件 (事件 D), 如果花费了 6 周时间而不是 4 周时间, 对于最后的完工日期没有什么影响, 为什么? 因为这个事件不处在关键路线上。但是如果花费 7 周而不是 6 周时间挖地下车库的话 (事件 B) 就会使整个项目的完工时间推迟。正是这种不同的影响, 使得项目管理者在项目实施过程中需要不断重新回到进度计划上。如果管理者需要缩短 50 周的项目完成时间, 他就需要关注关键线路上的活动, 看看它能不能完成得更快一些。管理者怎么做到这一点呢? 他可以看看, 能否从其他的具有松弛时间的非关键路线活动中, 抽调资源来支持关键路线上的活动。

## ■ 盈亏平衡分析

Glory 食品公司 ([www.gloryfoods.com](http://www.gloryfoods.com)) 的管理者希望知道需要销售多少单位的新型冷藏食品才能够使之达到盈亏平衡, 即在哪一点上全部收入正好弥补全部成本。盈亏平衡分析 (breakeven analysis) 是一种广泛应用的资源分配技术, 它可以帮助管理者确定盈亏平衡点。<sup>[17]</sup>

盈亏平衡分析的计算很简单, 但是它对管理者却很有价值, 因为它指出了收入、成本和利润之间的关系。为了计算盈亏平衡点 (BE), 管理者需要知道, 产品的单位价格 (P)、单位可变成本 (VC), 以及全部固定成本 (TFC)。一个组织当它的全部收入恰好等于全部成本时就达到了盈亏平衡。全部成本包含两个部分: 固定成本和可变成本, 固定成本是指不随销售量变化而变化的成本, 如保险费、租金和财产税等; 可变成本是与产出成比例的成本, 包括原材料成本、劳动力成本和能源成本。

盈亏平衡点可以借助图形方法来计算, 或者采用下述公式来计算:

$$BE = \frac{TFC}{P - VC}$$

这个公式告诉我们: (1) 当我们以超过全部单位可变成本的价格销售产品时, 在盈亏平衡点上全部收入等于全部成本。(2) 销售价格与可变成本的差异乘以销售的单位数等于固定成本。让我们通过一个例子来进一步考察一下这个计算过程。

假定米格尔冲印服务公司冲印每张照片的收费是 0.1 美元, 如果公司的固定成本是每年 27 000 美元, 冲印每张照片的可变成本是 0.04 美元, 则米格尔公司能够计算出它的盈亏平衡点是  $27\,000 / (0.1 - 0.04) = 45$  万张照片, 或者当年收入达到 45 000 美元时 ( $45$  万张照片  $\times 0.1$  美元) 实现盈亏平衡。这种关系表明在图 9-6 的图形中。

作为一种计算工具, 盈亏平衡分析能够帮助米格尔公司设立它的销售目标。例如公司可能会先决定它所希望的利润, 然后计算达到这样的利润需要多高的销售水平。盈亏平衡分析还可以告诉米格尔公司, 如果它目前处于经营亏损状态的话, 它需要增加多大的销售量才能够达到盈亏平衡, 或者如果它处在

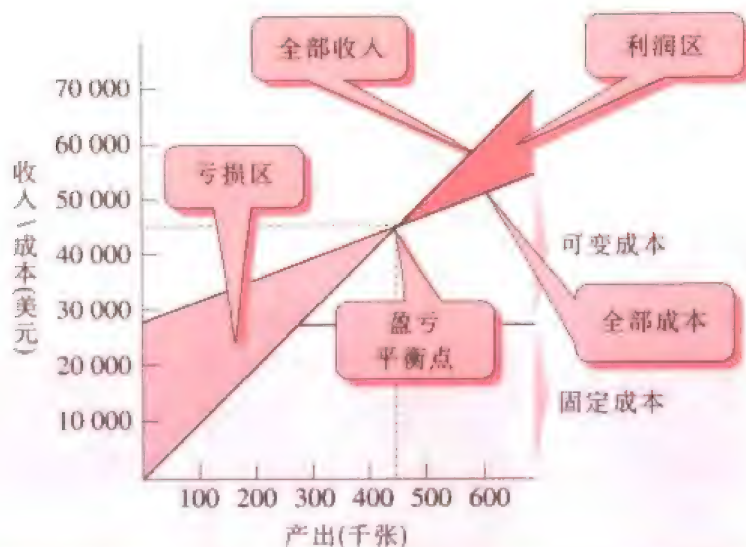


图 9-6 盈亏平衡分析

盈利的状态下，它能够损失多大的销售量而不至于低于盈亏平衡点。

## ■ 线性规划

卡米尔·布斯曼管理着一家生产两种桂花香味的家用芳香产品工厂，一种产品是蜡烛，另一种产品是成盒的香味木片。生意的状况不错，她能够将生产出的产品全部卖掉。她所面临的问题是，成盒的香味木片和蜡烛是在同一个制造部门中进行生产，每一种产品应该生产多少才能使利润最大化。卡米尔可以用**线性规划**（linear programming）来解决她的资源分配问题。

虽然线性规划能够解决我们的上述问题，但是它不能用于解决所有的资源分配问题，因为它要求资源必须是有限的，产出的目标必须是产出的最优化，必须存在将资源组合起来以创造产出的多种可供选择的组合，以及变量之间存在线性关系（一个变量的变化必须引起其他变量成比例的变化）。<sup>[18]</sup>对于卡米尔的企业来说，最后一个条件是满足的，也就是说，用两倍的原材料和工时可以生产两个单位的家用芳香产品。

线性规划能够解决什么类型的问题呢？它能够解决一类相当广泛的资源分配问题，包括选择运费最低的运输路线；将有限的广告预算分配给不同的产品品牌；将人员在不同的项目之间最佳地配置；以及在有限的资源下如何确定最佳的产品组合。让我们回到卡米尔的问题上，看看线性规划是否能够帮助她解决这个问题。幸运的是，她的问题相对简单，因此我们可以通过手工计算很快地解决它，而对于复杂的线性规划问题，有专门设计的计算机程序用于求解最佳方案。

首先我们需要建立卡米尔的问题的条件，卡米尔的香味木片每盒的边际利润是10美元，芳香蜡烛的边际利润是18美元，从而卡米尔能够根据这些数据建立她的目标函数，使利润 =  $10P + 18S$  最大化。这里  $P$  是香味木片的盒数， $S$  是芳香蜡烛的数量，目标函数是一个简单的代数方程，可以据此估计各种拟议中的备选方案的结果。此外，卡米尔知道每一种芳香产品在每一个部门的生

产花费的时间，以及每个部门每月的产能（制造部门的产能是1 200小时，装配部门的产能是900小时）（见表9—6）。这里，生产能力的数量是作为约束条件。现在卡米尔能够建立她的约束方程了。

$$2P + 4S \leq 1\,200$$

$$2P + 2S \leq 900$$

当然，卡米尔还应当加入  $P \geq 0$  和  $S \geq 0$  的约束条件，因为每一种芳香产品的产量都不能小于0。

表 9—6

芳香产品的生产数据

部门	单位产品工时要求		月生产能力 (小时)
	香味木片 (小时/盒)	芳香蜡烛 (小时/个)	
制造部门	2	4	1 200
装配部门	2	2	900
单位利润 (美元)	10	18	

卡米尔用图解方法来求解（见图9—7）。其中深色的区域代表选择，它不能超过每个部门的最大能力。这意味着什么？让我们首先看看制造约束曲线BE。我们知道全部制造能力是1 200小时，因此如果卡米尔决定全部生产盒装香片，她能够达到的最大产量是600个单位（1 200小时÷2小时，后者是生产一个盒装香片所要求的时间）。如果她决定全部生产芳香蜡烛，她最多能生产300个单位（1 200小时÷4小时，后者是生产单位芳香蜡烛的工时）。卡米尔面对的其他约束条件是装配能力，以直线DF来表示。如果卡米尔决定全部生产盒装香片，她最多可以生产装配450个单位（900小时产能÷2小时，后者是单位装配工时）。同样地，如果卡米尔决定全部生产芳香蜡烛，她最多可以生产装配450个，因为芳香蜡烛的单位装配工时也是2小时。产能的约束给出了卡米尔可选择方案的可行域，她的最优资源分配方案定义在可行域的某个角上。点C提供了满足约束条件的最大利润的方案。我们怎么知道的呢？在点A利润是0（什么都不生产），在点B利润是5 400美元（300个芳香蜡烛×

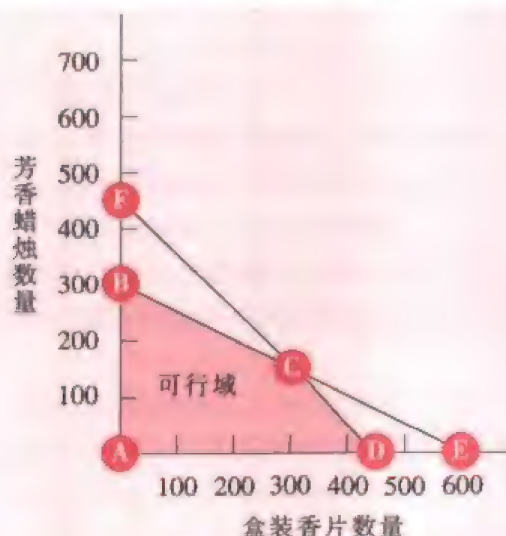


图 9—7 线性规划问题的图解法

每个 18 美元的利润 + 0 盒盒装香片的利润 = 5 400 美元), 在点 D, 利润是 4 500 美元 (450 盒盒装香片 × 每盒 10 美元的利润 + 0 个芳香蜡烛的利润 = 4 500 美元)。但是在点 C, 利润是 5 700 美元 (150 个芳香蜡烛 × 每个 18 美元的利润 + 300 盒盒装香片 × 每盒 10 美元的利润 = 5 700 美元)。



### 小测验

10. 管理者在计划工作中怎么构建和应用 PERT 网络?
11. 盈亏平衡分析作为一种计划工具的价值是什么?
12. 线性规划适合于何种类型的计划情况?



## 现代计划技术

今天的管理者面对着在动态和复杂的环境下进行计划的挑战, 有两种计划技术适合于这种类型的环境, 它们是项目管理和脚本计划。这两种技术都强调柔性, 在组织所处的上述环境下, 它们对制定更有效的计划来说是非常重要的。

### ■ 项目管理

不同类型的组织, 像戴姆勒-克莱斯勒和波音这样的制造商以及紫月亮 (Purple Moon) 和微软这样的软件公司, 都在它们的工作中应用项目。项目 (project) 是一次性的一组活动, 它具有确定的开始时间和结束时间。<sup>[19]</sup> 项目因规模和范围而不同, 从航天飞机发射到妇女联合会的节日聚会, 都属于项目。项目管理 (project management) 是使项目活动按时间进行、不突破预算和符合规范的一种管理活动。<sup>[20]</sup>

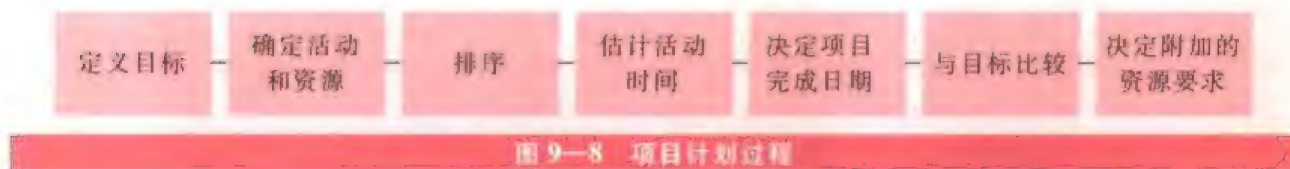
越来越多的组织运用项目管理, 因为这种方法更适合柔性和迅速响应市场机会的要求。当组织实施的项目具有独特性、有具体的截止日期、任务之间包含复杂的相互关系、要求特殊的技能以及具有临时的性质时, 项目通常不能照搬适用于正式组织例行活动的计划程序, 而是要用项目管理来有效地实现项目目标。那么项目管理过程都包含哪些要素呢?

**项目管理过程** 在典型的项目中, 工作是由项目团队实施的, 团队成员来自各自的工作领域, 他们向项目经理报告, 项目经理协调各个部门参与项目的活动。当项目团队完成了项目目标以后, 团队就解散, 团队成员又转移到其他项目上, 或者返回他们原来的工作领域。

项目计划过程的基本特征反映在图 9—8 中。过程开始于清晰的定义项目的目标, 这一步的必要性在于, 管理者和团队成员需要清楚组织对他们的期望。然后, 需要确定完成项目的活动和需要哪些材料、人力和其他资源, 这一步可能要花费较多的时间, 也是比较复杂的, 特别是当项目是独特的和没有历史经验可资借鉴时更是如此。一旦活动得到确认, 进一步需要决定活动的完成



顺序，哪些活动必须在其他活动之前开始？哪些活动可以同时进行？这一步通常可以借助流程图类型的图形，如甘特图、负荷图和 PERT 网络来辅助进行。下一步是进度安排，即排程，这时需要对每项活动的时间进行估计，并将这些时间参数用于编制整个项目的进度计划和完成日期。接下来是将项目进度计划与目标进行比较，作出必要的调整，如果项目完成时间太长，管理者可能需要分派更多的资源在关键活动上，以使它们完成得更快。



资料来源：Based on R. S. Russell and B. W. Taylor III, *Production and Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 287.

今天，项目管理过程可以在线实施，因为有大量基于互联网的项目合作软件包可资利用。例如，有一种称为 OnProject.com 的软件（[www.onproject.com](http://www.onproject.com)），就允许用户分享和管理关于项目的信息，甚至供应商和顾客都可以成为项目管理过程的一个部分。<sup>[21]</sup>

**项目管理者的角色** 项目的临时性使得对项目的管理不同于管理生产线或者记流水账，即使拥有复杂的、计算机化的和在线的排程程序，以及其他的项目管理工具，项目管理者的角色仍然具有挑战性，因为他所管理的人员同时还隶属于其原来的部门。项目管理者惟一的影响力是他的沟通技能和说服力。更糟糕的情况是团队成员很少只属于一个项目，他们通常属于两个甚至更多的项目，因此项目管理者的一个重要的任务，就是如何使项目成员把精力集中在他所管理的特定项目上。

## ■ 脚本计划

我们已经知道，今天的管理者监控和评估外部环境趋势的变化有多么重要。当他们评估环境时，他们很可能会揭示出可能影响组织当前和未来运营的问题和因素，由于所有的问题和因素并不具有同等的重要性，因此通常需要聚焦在有限的、最重要的一组问题和因素上，并在此基础上开发出基于脚本的方案。

**脚本 (scenario)** 是对未来可能是什么样的一种一贯的观点。开发脚本可以看做是制定一种权变计划，即如果某些事件一旦发生，就采取相应的行动。例如，如果环境扫描揭示出美国国会对于提高国家最低工资的兴趣日益增加，肖尼餐馆 (Shoney's Restaurants) 的管理者就会建立多个脚本，以评估这种行动可能的结果。比如，如果最低工资一旦提高到每小时 8 美元，它会对公司的人工成本产生什么影响？如果提高到每小时 9 美元，又会怎么样？这种变化对整个餐饮连锁企业的净利润会产生什么影响？竞争对手会作出什么反应？不同的假设导致不同的结果，脚本计划的目的是不是试图预测未来，而是要通过在不同的特定条件下演示可能的潜在状况来降低不确定性。<sup>[22]</sup>例如，肖尼公司就针对最低工资问题，从最乐观到最悲观的情况开发了一套脚本，在此基础上准备

实施相应的战略，以保持竞争优势。一位从事脚本计划的专家指出：“正是制定脚本的过程，使得公司经理们重新思考和搞清企业环境的本质，而且是以与他们以前不同的方式达到的。”<sup>[23]</sup>

虽然脚本计划对于可预见的事件来说是很有用的，但是要预测随机事件是很困难的，真正的随机事件或失常的事件实际是不可预测的。例如，1999年发生在中国台湾地区的地震，摧毁了大量的芯片制造设备，对全球计算机制造商产生了严重的冲击。在20世纪最后10年中发生的其他重要随机事件，也许要数艾滋病的快速蔓延和互联网的迅速普及了，而对于21世纪将会发生什么随机事件，是很难预见的。尽管管理者预见和处理这种随机事件是很困难的，但是他们不愿意处于完全束手无策的状态，表9-7列出了一些在预防意外事件方面的建议。

表 9—7

防备意外事件

- 识别潜在的意外事件
- 确定这些事件的任何可能的早期指标
- 设立信息收集系统识别早期指标
- 事先制定出适当的应对措施（计划）以备这些意外事件的发生

计划工具和技术可以帮助管理者更有信心地面对未来，但是应当记住，所有我们在本章中描述的技术只不过是工具，它们决不能代替管理者运用所获得的信息开发有效计划的技能和能力。



#### 小测验

13. 为什么项目管理是一种普遍应用的计划技术？
14. 列出项目计划过程的基本步骤。
15. 脚本计划对今天的环境有哪些用途？

### 管理者对“管理者困境”的回应

**理查德·F·昂格尔 (Richard F. Unger)**

昂格尔·斯莱顿联合会总裁，密苏里州圣路易斯市

王国端先生的确面临许多挑战。但是，一定有其他的新产品机会可以使其所在的公司重新回到增长的道路上。

他应当设法发现那些在其他国家获得成功的新产品，这些产品也许可以应用于中国市场且科龙公司可以制造，比如烤箱。一旦识别出这些潜在的新产品，通过市场调查评估消费者的需求应当不是很困难。

如果消费者需求值得注意，王国端先生应当通过盈亏平衡分析确定生产新产品的可行性。如果可行，他或许应当应用线性规划技术确定产品组合以实现资源的最佳配置。

**辛迪·布鲁尔 (Cindy Brewer)**

西尔斯公司培训主管，伊利诺伊州芝加哥市



王国端先生已经证明他是一个有效的管理者，他应当能够适应变化的环境。为了做到这一点，他应当进行某种类型的环境扫描，以确定正在出现的趋势，这种趋势不仅出现在中国市场上，而且也出现在全球市场上。作为这种分析的一部分，应当是某种类型的竞争者情报分析。市场中的竞争者是谁？他们提供了哪些科龙不能提供的产品？他们的优势和劣势是什么？根据这些信息，王国端先生应当能够规划出公司未来的成长机会。

一旦王国端先生识别出潜在的产品或市场机会，他会发现财务计划工具如预算和盈亏平衡分析是非常有用的。不过，如果开发的产品不赚钱，那决策就需要重新考虑了。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 评估环境的三种技术，包括环境扫描、预测和标杆比较。环境扫描是扫描大量的信息以预测和解释环境的变化。预测是预计结果。定量预测将一组数学规则应用于过去的的数据序列以预测结果；定性预测运用判断和有知识的个人的意见来预计结果。标杆比较是寻求为竞争者和非竞争者带来杰出绩效的最佳实践。

2. 在分配资源方面有四种重要的技术，即预算、排程、盈亏平衡分析和线性规划。预算包括开发预算和数字化的计划以便将资源分配给具体的活动。排程包括详细确定需要从事哪些活动，这些活动完成的顺序，谁负责哪项活动以及每项活动什么时候完成。盈亏平衡分析是一种识别全部收入恰好补偿全部成本的平衡点的资源分配技术。线性规划是一种数学方法，它可以用于解决资源的分配问题。

3. 预算是一种普遍应用的计划工具，因为货币是一种通用的计量单位，预算可以用于各种类型的组织和各个层次的管理者。

4. 甘特图和负荷图都是一种排程工具，这两种图形都是一种样条图，但是甘特图是在整个期间监控计划和实际活动的执行过程，而负荷图则通过监控部门或具体的资源聚焦于能力的利用问题。

5. 开发 PERT 网络包括五个步骤：（1）识别完成项目的每一项重要的活动；（2）决定这些活动的完成顺序；（3）用流程图的方式从项目的开始到结束描述整个活动的流程；（4）估计完成每项活动所需的时间；（5）利用网络图确定进度计划，包括每项活动的开始和结束时间以及整个项目的开始和结束时间。

6. 产品的盈亏平衡点是由产品的单位价格、单位可变成本和全部固定成本决定的。

7. 为了应用线性规划方法，资源分配问题必须符合下述条件：具有有限的资源，一个追求最大化的目标函数，资源组合的可供选择的方案，以及变量之间的线性关系。

8. 项目管理包括使项目的各项活动按期完成、符合预算和规范。项目是一种一次性的一组活动，它具有确定性的开始和结束时间。

9. 脚本是对未来可能是什么情况的一种一致的观点。脚本计划的目的是制定出可能导致不同结果的多种方案,虽然脚本计划不能预见未来,但是它能够通过不同的具体条件下演示潜在情况的方式减少不确定性。

## 思考题

1. 为一些可能从来不会发生的情况开发一套复杂的脚本是浪费时间和资源,你是否同意这种说法?解释你的理由。
2. 直觉和创造性是否与定量计划工具和技术有关?请说明。
3. 《华尔街日报》和其他的商业期刊经常登载一些公司的报告,这些公司没有达到它们预测的销售或利润目标,公司没有达到它们的预测目标可能是由什么原因引起的?你对改进预测的有效性有什么建议?
4. 管理一个项目与管理一个部门或其他结构化的工作领域在方式上有什么不同?在哪些方面是相同的?
5. “人们可以用统计方法来证明他们想证明的一切。”你怎么看这种观点?它对管理者意味着什么?

## ■ 登录:基于互联网的练习

你已经受雇于麦当劳公司的竞争者情报部门作为一名暑期见习生,你的管理者要求你编辑一份公司四个最重要的竞争对手的材料,特别是,她要求你找出:(1)这些竞争者可能引入的新产品;(2)过去五年的年销售收入和利润;(3)这些竞争对手计划中的其他战略行动。

确定你打算研究的是哪四个竞争者。利用互联网搜索期望的信息,按竞争者分类编辑你收集到的信息,并以标注圆点的方式列出。你一定想给你的管理者留下个好印象,从而在实习期末时给你个好评语。因此,任何关于竞争者的附加信息都有可能增加你的分数。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页,它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生:myPHLIP 提供一个在线的学习指南,将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师:myPHLIP 提供一份教学大纲,有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。



## ■ 一起工作：基于团队的练习

标杆比较可以作为管理者的重要工具和信息来源，对学生来说也是如此。组成 3-4 人的小组，讨论你们认为有效的学习方法。在教师规定的时间内，每个小组通过归纳大家的意见至少列出八条建议。当教师宣布重新开始时，每个组必须与另一个小组分享各自的观点，这个过程也应当在教师规定的时间内完成。在这个组合起来更大的小组中，要互相对各自的学习建议提出疑问，以确保真正理解对方小组的建议。当教师叫停时，原来的每个小组要陈述和解释与之合作的另一个小组的学习建议。在所有的小组汇报完后，全班要在各个小组意见的基础上总结出“最佳”学习方法的建议。

## ■ 案例应用

### MTV 世界

虽然音乐电视网络 (MTV Network) 成立仅 20 年，但它一直保持着全球年轻人市场潮流领导者的地位。不管你喜欢还是不喜欢，我们都生活在 MTV 世界中。从英格兰赫尔港的露天舞台，到莫斯科红场，那里一场 MTV 音乐会会吸引多达 20 万青少年，而在菲律宾，MTV 已经成为该国收视率第二的电视频道。毫无疑问，MTV 已经成了一种时尚。对于一些全球制造商——如耐克、盖普 (Gap)、爱立信、利维·斯特劳斯和宝洁公司——它们希望抓住年轻人的市场，从而 MTV 就成为展示其产品的主要平台。

MTV 网络是维亚克姆公司 (Viacom, Inc.) 的一个分部，拥有和经营着有线电视网络 MTV、VH1 和尼克罗登 (Nickelodeon)。自从维亚克姆公司兼并了电视网络 CBS，MTV 就包括了乡村音乐电视 CMT (Country Music Television) 和 TNN (The Nashville Network)。此外，它的其他有线电视资产还包括尼克夜总会 (Nick at Nite) 和电视大地 (TV Land)。在首席执行官汤姆·弗雷斯顿 (Tom Freston) 的领导下，公司在 1999 年创造了 10 亿美元的利润，比 1998 年增长了 25%，不过其中只有 5 000 万美元的利润来自全球业务。

作为摇滚影视的主要提供者，MTV 培育了摇滚影视的演进过程，从最初简朴的、唱着打击乐器伴奏的歌曲的舞台音乐明星，到今天新潮的、迷你的时髦音乐明星，舞台组合、计算机图形、舞台道具和伴舞演员。据维亚克姆公司估计，全世界每天每秒钟有几乎 200 万年轻人在观看 MTV 节目，其中 120 万是美国以外的年轻人。从印度到中国，无数的年轻人崇尚 MTV 明星，甚至意大利烹调节目的主持人都用 MTV 音乐做伴奏。

弗雷斯顿是怎么使 MTV 让它的观众如痴如狂的？他靠的是对市场大量的定量研究。弗雷斯顿认为消费者研究是关键。MTV 网络实施了几百项不同类型的研究，从摄制年轻人娱乐活动的录像到访问俱乐部调查消费者的观赏习惯，无所不包。MTV 网络所面临的挑战是，这些年轻人不断长大和迁移到别处，当公司刚刚熟悉了如何服务于某个群体和满足他们的特殊欣赏口味时，全

新一代年轻人又加入进来。但是, MTV 网络的成功不仅仅是来自懂得如何应用新技术和工具, 弗雷斯顿认为, 成功还来自公司拥有世界各地热衷于他们所从事的事业的雇员, 以及公司雇员良好的直觉和敏锐的文化感觉。公司的文化培育了这种环境, 而且在公司全球各地的分部中都保持着这种文化环境。例如, 位于孟买的 MTV 网络印度分部, 目前 100% 的雇员是当地人。当该分部开始运营时, 纽约本部的管理者对他们进行了公司文化和运营的培训, 正如弗雷斯顿所说的, MTV 印度分部的管理者表明, 他们已使公司文化“渗入到印度人的头脑里了。”今天, MTV 印度频道开播 21 个节目栏目, 由当地人主持, 讲的是印地英语 (Hinglish), 这是一种印地语与英语的混合语。与 MTV 网络在世界各地的分部类似, 印度分部在音乐节目之外, 还推出了一些关注当地社会问题的节目, 像增强预防艾滋病意识、增强环保意识、选民的登记等。MTV 网络全球各分部的管理者都是根据当地市场的需求开展业务的。事实上, 弗雷斯顿相信, 节目的本地化是使 MTV 网络全球 22 个频道都成为高盈利业务的关键。虽然 MTV 网络面临来自国外竞争者的激烈竞争, 它们在模仿 MTV 的形式和风格, 同时, MTV 网络还面临外国政府法规的种种限制, 但是 MTV 网络不怕这些竞争和威胁, 因为它有自己的成功模式, 那就是迷住全世界的年轻人。

#### [问题]

1. 对于 MTV 网络业务不寻常的性质, 什么计划工具和技术是最有用的? 说明你的理由。
2. 假定某些组织想利用 MTV 网络作为它们的标杆, 它们能够从 MTV 网络中学到哪些东西?
3. MTV 网络因为是一家全球公司就使计划变得很复杂吗? 请解释。对于 MTV 网络全球分部的管理者来说, 当他们选择特定的计划工具和技术时应当考虑什么?

资料来源: Information on company from Hoovers Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), September 30, 2000; Gannett News Service, "Bubble Gum Pop," *Springfield News-Leader*, September 28, 2000; S. Beatty and C. Hymowitz, "How MTV Stays Tuned In to Teens," *New York Times*, March 21, 2000, pp. B1+; and B. Pulley and A. Tanzer, "Sumner's Gemstone," *Forbes*, February 21, 2000, pp. 106-111.

#### [注释]

- [1] Information from Cnn.com Web site ([www.cnn.com/ASIANOW/time/magazine](http://www.cnn.com/ASIANOW/time/magazine)), W. Mellow, "Blazing Refrigerators," *Asia Now*, May 8, 2000.
- [2] S. C. Jain, "Environmental Scanning in U. S. Corporations," *Long Range Planning*, April 1984, pp. 117-128; see also L. M. Fuld, *Monitoring the Competition* (New York: John Wiley & Sons, 1988); E. H. Burack and N. J. Mathys, "Environmental Scanning Improves Strategic Planning," *Personnel Administrator*, April 1989, pp. 82-87; J. B. Thomas, S. M. Clark, and D. A. Gioia, "Strategic Sensemaking and Or-

- ganizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, April 1993, pp. 239 - 270; R. Subramanian, N. Fernandes, and E. Harper, "Environmental Scanning in U. S. Companies: Their Nature and Their Relationship to Performance," *Management International Review*, July 1993, pp. 271 - 286; R. Subramanian and others, "An Empirical Examination of the Relationship Between Strategy and Scanning," *The Mid-Atlantic Journal of Business*, December 1993, pp. 315 - 330; S. Kotha and A. Nair, "Strategy and Environment as Determinants of Performance: Evidence From the Japanese Machine Tool Industry," *Strategic Management Journal*, vol. 16 (1995), pp. 497 - 518; B. K. Boyd and J. Fulk, "Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model," *Journal of Management*, 22, No. 1 (1996) pp. 1 - 21; and D. S. Elkenov, "Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior," *Strategic Management Journal*, vol. 18 (1997), pp. 287 - 302.
- [3] T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 52 - 53.
- [4] B. Gilad, "The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1989, pp. 29 - 35; B. D. Gelb, M. J. Saxton, G. M. Zinkhan, and N. D. Albers, "Competitive Intelligence Insights from Executives," *Business Horizons*, January-February 1991, pp. 43 - 47; L. Fuld, "A Recipe for Business Intelligence," *Journal of Business Strategy*, January-February 1991, pp. 12 - 17; G. B. Roush, "A Program for Sharing Corporate Intelligence," *Journal of Business Strategy*, January - February 1991, pp. 4 - 7; J. P. Herring, "The Role of Intelligence in Formulating Strategy," *Journal of Business Strategy*, September-October 1992, pp. 54 - 60; R. S. Teitelbaum, "The New Role for Intelligence," *Fortune*, November 2, 1992, pp. 104 - 107; and K. Western, "Ethical Spying," *Business Ethics*, September-October 1995, pp. 22 - 23.
- [5] C. Davis, "Get Smart," *Executive Edge*, October/November 1999, pp. 46 - 50.
- [6] B. Ettore, "Managing Competitive Intelligence," *Management Review*, October 1995, pp. 15 - 19.
- [7] Western, "Ethical Spying."
- [8] W. H. Davidson, "The Role of Global Scanning in Business Planning," *Organizational Dynamics*, Winter 1991, pp. 5 - 16.
- [9] Wheelen and Hunger, *Strategic Management*, p. 67.
- [10] J. W. Verity, "Clearing the Cobwebs From the Stockroom," *Business Week*, October 21, 1996, p. 140.
- [11] See J. K. Glassman, "The Year of Gazing Dangerously," *Business*

Month, March 1990, pp. 13 - 14; A. B. Fisher, "Is Long-Range Planning Worth It?" *Fortune*, April 23, 1990, pp. 281 - 284; J. A. Fraser, "On Target," *Inc.*, April 1991, pp. 113 - 114; P. Schwartz, *The Art of the Long View* (New York: Doubleday/Currency, 1991); S. Davis, "Twenty Tips for Developing 20/20 Vision for Business," *Journal of Management Development*, September 1993, pp. 15 - 20; G. Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, July August 1994, pp. 122 - 128; F. Elikai and W. Hall, Jr., "Managing and Improving the Forecasting Process," *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, Spring 1999, pp. 15 - 19; L. Lapide, "New Developments in Business Forecasting," *Journal of Business Forecasting Methods & Systems*, Summer 1999, pp. 13 - 14; and T. Leahy, "Building Better Forecasts," *Business Finance*, December 1999, pp. 10 - 12.

- [12] P. N. Pant and W. H. Starbuck, "Innocents in the Forest: Forecasting and Research Methods," *Journal of Management*, June 1990, pp. 433 - 460; Elikai and Hall, "Managing and Improving the Forecasting Process;" and M. A. Giullian, M. D. Odom, and M. W. Totaro, "Developing Essential Skills for Success in the Business World: A Look at Forecasting," *Journal of Applied Business Research*, Summer 2000, pp. 51 - 65.

- [13] This section is based on Y. K. Shetty, "Benchmarking for Superior Performance," *Long Range Planning* 1, April 1993, pp. 39 - 44; G. H. Watson, "How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy," *Planning Review*, January - February 1993, pp. 12 - 15; N. Banerjee, "Firms Analyze Rivals to Help Fix Themselves," *Wall Street Journal*, May 3, 1994, p. B1 + ; S. George and A. Weimerskirch, *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies* (New York: John Wiley & Sons, 1994), pp. 207 - 221; S. Greengard, "Discover Best Practices," *Personnel Journal*, November 1995, pp. 62 - 73; J. Martin, "Are You as Good as You Think You Are?" *Fortune*, September 30, 1996, pp. 142 - 152; J. I. Sanchez and J. I. Kraus, "Adopting High-Involvement Human Resource Practices: The Mediating Role of Benchmarking," *Group & Organization Management*, December 1999, pp. 461 - 478; R. L. Ackoff, "The Trouble with Benchmarking," *Across the Board*, January 2000, p. 13; V. Prabhu, D. Yarrow, and G. Gordon-Hart, "Best Practice and Performance Within Northeast Manufacturing," *Total Quality Management*, January 2000, pp. 113 - 121; "E-Benchmarking: The Latest E-Trend," *CFO*, March 2000, p. 7; and E. Krell, "Now Read This," *Business Finance*, May 2000, pp. 97 - 103.

- [14] Benchmarking examples were found in the following: "Benchmarkers



Make Strange Bedfellows." *IW*, November 15, 1993, p. 8; G. Fuchsberg, "Here's Help in Finding Corporate Role Models," *Wall Street Journal*, June 1, 1993, p. B1; and A. Tanzer, "Studying at the Feet of the Masters," *Forbes*, May 10, 1993, pp. 43 - 44.

- [15] This section is based on T. Guther, "Better Your Business, Benchmark It," *Business Week*, April 27, 1998, pp. ENT4 - 6.
- [16] T. Leahy, "Necessary Evil," *Business Finance*, November 1999, pp. 41 - 45; J. Fanning, "Businesses Languishing in a Budget Comfort Zone?" *Management Accounting*, July/August 1999, p. 8; "Budgeting Processes Inefficiency or Inadequate," *Management Accounting*, February 1999, p. 5; A. Kennedy and D. Dugdale, "Getting the Most From Budgeting," *Management Accounting*, February 1999, pp. 22 - 24; G. J. Nolan, "The End of Traditional Budgeting," *Bank Accounting & Finance*, Summer 1998, pp. 29 - 36; J. Mariotti, "Surviving the Dreaded Budget Process," *IW*, August 17, 1998, p. 150.
- [17] See, for example, S. Stiansen, "Breaking Even," *Success*, November 1988, p. 16.
- [18] S. E. Barndt and D. W. Carvey, *Essentials of Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), p. 134.
- [19] E. E. Adam Jr. and R. J. Ebert, *Production and Operations Management*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), p. 333.
- [20] See, for instance, C. E. Gray and E. W. Larsen, *Project Management: The Managerial Process* (Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education, 2000); J. D. Frame, *Project Management Competence: Building Key Skills for Individuals, Teams, and Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999); D. Stamps, "Lights! Camera! Project Management!" *Training*, January 1997, p. 52; and J. W. Weiss and R. K. Wysocki, *5-Phase Project Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992), p. 3.
- [21] P. Gordon, "Track Projects on the Web," *Information Week*, May 22, 2000, pp. 88 - 89.
- [22] S. Caudron, "Frontview Mirror," *Business Finance*, December 1999, pp. 24 - 30; and J. R. Garber, "What if...?" *Forbes*, November 2, 1998, pp. 76 - 78.
- [23] S. Caudron, "Frontview Mirror," p. 30.

# 创业单元

## 管理创业型企业：开办和计划问题

正如我们在上一个创业单元中所讨论的，对创业者来说，首要的事情是识别机会和可能的竞争优势，一旦他们做到了这一点，他们就做好了创立新企业的准备。一旦他们捕捉到了机会，他们就会研究创办计划的可行性和为创办新企业做准备。这类创办和计划问题就是我们将在这个创业单元中要考察的问题。

### ■ 识别环境的机会和竞争优势

1994年，当杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）第一次看到互联网的用户在一个月内增长了2300%时，他知道一定是有些戏剧性的事情发生了，“我从未见到过市场这么快地增长，”他说。于是，贝索斯决定要成为其中的一部分，他毅然放弃了股票市场研究员和华尔街对冲基金管理者的成功生涯，去追求他的远景，即在线零售业，也就是现在的亚马逊网站。<sup>[1]</sup>如果你看到类似的数字时你会怎么办？忽略它，划掉它？贝索斯所观察到的火箭式上升的互联网应用，是识别环境机会的一个最好的例子。记得在第8章中我们指出过，机会是外部环境因素的一种正向趋势，这种趋势提供了独特的、与众不同的创新和创造价值的可能性。创业者要能够确切地估计机会的大小，别忘了彼得·德鲁克曾经说过的话：“毕竟，组织是看不到机会的，只有个人才能看到机会。”<sup>[2]</sup>德鲁克是著名的管理学家，他识别出七种潜在的机会<sup>[3]</sup>，包括意想不到的成功或失败、不协调的现象、过程的需要、产业和市场结构的变化、人口统计学、知觉的变化以及新知识的出现，让我们略微深入地考察一下每一种来源。

1. 意想不到的成功或失败。当情况和事件出乎意料时，就可以从中发现机会。事件可能是出乎意料的成功（好消息），或者是出乎意料的失败（坏消息），无论是哪种情况，对创业者来说都存在着可寻求的机会。例如，引起公众高度关注的2000年美国总统投票的计票和重新计票过程中的新闻人物“查德”（Chad）以及他的各种表情（沉着脸、严肃的、含蓄的、微笑的等等），机智的创业者开始在他们的宝石、衬衫和其他的产品上使用查德的形象。另一个引起广泛关注的两个著名的滑雪爱好者，桑尼·博诺（Sonny Bono）和迈克尔·肯尼迪（Michael Kennedy）的意外死亡事件，成了滑雪头盔制造商的富矿。无论是初学者还是老练的滑雪者，都开始戴上保护头盔。这些事件都是意想不到的，并且证明对创业者来说都是机会。

2. 不协调的现象。当事情呈现出不协调、存在不一致或不相容的运行方式时，当事情应该是什么样而不是那样时，也就是说，关于事情应该是什么样的传统和常识不再成立时，不管是什么原因，都存在机会可以利用。此时，凡是愿意“跳出框框去思考”的创业者，即以超越传统的和保守的方式去思考的创业者，都可以发现潜在的获利空间。泰弗龙（Te-

from) 一家以色列公司——的首席执行官西吉·拉比诺维茨 (Sigi Rabinowicz) 意识到女用内衣制作方式存在着某种不协调, 他认为还应该有更好的方式, 他的公司花了 10 年时间发明了环状针织机来制作女性内衣, 使其几乎是无缝的, 从而获得了巨大成功。<sup>[4]</sup>另一个关于不协调现象成为创业者创新机会的潜在来源的例子是弗雷德·史密斯 (Fred Smith), 联邦快递公司的创始人, 他早在 1970 年就认识到包裹和文件递送方面的低效率, 他的方法是对人们习以为常的现象提出疑问: 为什么包裹递送是这样? 谁说当天递送不可能? 史密斯看到的不协调现象导致他创立了联邦快递公司, 现在成为一家年销售额几百亿美元的公司。

3. 过程的需要。当出现了巨大的发现, 且这种发现可能从根本上改变某些产品和服务的性质, 而这种巨大的发现却没有立即带来技术上的突破时, 将会发生什么事情? 这种情况下可能发生的事情是, 在研究人员和技术人员不断地寻求里程碑式的突破的过程中, 它的每一个阶段都可以成为创业者创新机会的来源。因为整体的跨越还不可能, 所以机会是由每一小步的进展带来的。以医药产业为例, 虽然研究者还没有发明治愈癌症的药品, 但随着治愈癌症的知识的不断积累, 仍然有许多成功的创新性的生物技术公司创立。“巨大的突破”虽然还未发生, 但是在整个过程中仍然存在大量的创新机会。

4. 产业和市场结构的变化。当技术的变化改变了产业和市场的结构时, 现有的企业就可能过时, 如果它们跟不上变化或者不愿意变化的话。即使社会价值和消费者喜好方面的变化, 也能使产业和市场结构发生演变, 这些市场和产业对那些嗅觉灵敏和聪明的创业者来说, 就成为进入的目标。整个互联网的成长历程提供了一些极好的例子, 现存的产业和市场受到这些基于互联网的企业暴发户的挑战。例如电子港湾 (eBay) 公司就是作为一家在线的买方和卖方的中间人而繁荣起来的。不止是芭比娃娃或是用过的书籍被个人购买或销售, 甚至企业也加入了拍卖的行列。例如计算机巨头太阳微系统公司每天在电子港湾网站上列出多达 150 项的产品目录, 包括它的 e4500 服务器, 其售价约为 15 000 美元。迪斯尼公司也利用网站拍卖电影摄影道具, 这些道具曾经用在它的电影中。电子港湾公司的首席执行官梅格·惠特曼 (Meg Whitman) 说过, 该公司的职责就是在人们之间建立联系, 而不是销售商品。连接人们, 这就是他们所做的一切。这家在线拍卖企业在刚刚进入 2001 年时已经拥有了 2 250 万注册的用户。<sup>[5]</sup>

5. 人口统计学。世界人口的特征正在发生变化, 这些变化影响到产业和市场, 它是通过改变消费者所期望的产品与服务的数量和类型, 以及改变消费者的购买力而影响产业和市场的。虽然这些变化有许多是完全可预见的, 但如果你仔细留心人口变化趋势的话, 会发现也有一些变化不是那么明显。不管是哪种情况, 预测和满足人们的变化需求都是重要的创业机会。例如, 塞·蒂达 (Thay Thida) 是科莫 (Khmer) 互联网发展服务公司的三个合伙人之一, 这是一家柬埔寨公司, 蒂达和她的合伙创始人看到了将互联网服务带给柬埔寨人的机会, 并且从她们的新创企业中获得了利润。<sup>[6]</sup>

6. 知觉的变化。知觉是一个人对现实的观点。当知觉发生变化时, 事实虽然没有改变, 但它的意义变了。知觉的变化是人的心理映像的中心, 即他重视什么、相信什么以及关心什么。态度和价值观的变化对那些敏感的创业者来说会创造出潜在的市场机会。举例来说, 考虑一下你对健康食品的知觉, 由于我们对某些食品是否对我们有益的观念在变化, 从而对于认识和捕捉到这一变化的创业者来说, 就存在着创新的机会。例如, 约翰·麦基 (John Mackey) 在得克萨斯州奥斯汀创办了他的全食品市场 (Full Foods Market), 以向那些希望购买无农药、无防腐剂、无甜味料食品的消费者提供一个场所。现在全食品市场作为一家全国第一的天然食品超市连锁企业, 已经拥有了 110 家分店, 它们分布在 20 多个州中。<sup>[7]</sup>

7. 新知识的出现。新知识是创业机会的重要来源, 虽然并非所有基于新知识的创新都

很重要，但新知识还是排在创新机会来源的相当靠前的位置。尽管如此，仅仅是新知识是不够的，创业者还必须能够运用知识从事某些事情，以及保护重要信息不被竞争对手仿制。例如，法国科学家关于织物的新知识，开发了范围广泛的创新产品，有利于保护穿着者的健康和闻起来令人感到很惬意。一家巴黎女式内衣制作商，创新出女式内衣的新的编织方法，这种方法将微型的香水胶囊与纤维混纺在一起，可以经受 10 次的洗涤。另一家法国公司开发出了一种纤维，它可以吸收人们分泌的汗液和异味。<sup>[8]</sup>

保持对创业机会的警觉，只是创业者最初努力的一部分，他还必须理解竞争优势。正如我们在第 7 章中所讨论的，当一个组织拥有竞争优势的时候，它就具有了其他竞争者不具有的某些东西，它能在某些方面比其他组织做得更好，或者是从事其他组织做不到的事情。竞争优势对于创业型企业的长期成功和生存来说是一个必不可少的成分，获取和保持竞争优势是一项艰巨的任务，而且会变得越来越艰巨。不过，当创业者在研究新企业的可行性时，建立何种竞争优势是他必须考虑的问题。



### 小测验

1. 机会对创业型企业有多重要？
2. 描述潜在的七种机会来源。
3. 为什么创业者理解竞争优势是重要的？

## ■ 新创企业的可行性研究——形成和评估概念

对于创业者来说，通过形成和评估生意概念来研究新企业的可行性是很重要的。创业企业的成功在于概念。概念的形成是一个创新和创造的过程，它需要花费时间。形成概念不只是在创办企业的开始阶段，而且是企业整个生命周期都要做的事情，那么概念从哪里来？

**生成概念。**对创业者的研究表明，他们的概念的来源是独特的和各不相同的。一项调查发现，“工作在熟悉的产业中”是新创企业生意概念的主要来源（60% 的回答者）。<sup>[9]</sup>其他来源还包括个人的兴趣或者嗜好，观察熟悉的和不熟悉的产品和服务，以及考察外部环境的机会（技术的、社会的、人口统计学的、经济的或法律政治的）。

当创业者在探索生意概念的来源时，他们应当寻找什么？他们应当寻找现有事物的局限性，寻找新的和不同的方式，探索先进的和突破性的趋势和变化以及未满足的细分市场。例如，对于设在加利福尼亚州埃尔文的望远镜制造商米德仪器公司（Meade Instruments Corporation）的创始人约翰·C·迪拜尔（John C. Diebel）来说，公司的创立是来自一个概念，即将计算机化的附件置于公司廉价的消费者试用产品上，以便业余的天文爱好者能够通过键盘输入行星或星球的坐标，从而进入系统和观测他们想看到的星球，望远镜随后自动地定位和聚焦在所希望的行星体上。这个念头花费了工程师 2 年的时间来实现它。尽管如此，米德公司现在控制了有 2.3 亿美元规模的业余天文爱好者市场的超过一半的份额。<sup>[10]</sup>

**评估概念。**评估创业概念是围绕个人和市场的种种考虑进行的，这些评估中的每一个问题都向创业者提供了有关生意概念潜在能量的关键信息。表 P3-1 描述了创业者在评估潜在的生意概念时可能提出的问题。

一种更结构化的评估方法是可行性研究（feasibility study）——一种分析拟议中的新创企业各个方面的体系，它可以用来确定生意概念的可行性。精心准备的可行性研究不只是一种有效的评估工具，可以用来确定创业概念是否具有潜在的成功可能性，它还可以作为全部



生意计划的基础。

表 P3—1

评估潜在概念

个人方面	市场方面
你有能力从事你所选择的事业吗？	谁是你生意概念的潜在顾客：是谁？在哪？有多少？
你下决心成为一名创业者了吗？	与目前市场上的产品相比，你将推出的产品是具有类似的还是独特的特征？
你在心理上准备好承受作为一名创业者的压力和挑战了吗？	潜在的顾客将怎样和在哪里购买你的产品？
你准备好面对拒绝和失败了吗？	你是否考虑过价格问题？你所制定的价格水平能使你的企业生存下来吗？
你准备好从事非常辛苦的工作了吗？	你考虑过应当怎么宣传拟议中的新创企业吗？
你已经勾画好企业的未来了吗？	
你学习了必备的财务知识了吗？	
你准备好不断进行财务和其他类型的分析了吗？	

可行性研究应该给出对新创企业最重要要素的描述，以及对这些要素生存能力的创业分析。表 P3—2 给出了一个可行性研究的提纲。是的，可行性研究覆盖了大量的领域，需要花费大量的时间和精力来准备，但是创业者未来潜在的成功是值得进行这种投资的。

## ■ 新创企业的可行性研究——研究竞争对手

作为研究新创企业可行性的一个组成部分是考察竞争对手，正如我们在第 9 章中所讨论过的，竞争者情报可以作为研究竞争对手的有利工具。

创业者应该掌握其潜在竞争对手的什么信息？这里是一些可供选择的问题：竞争对手提供的是何种类型的产品和服务？这些产品和服务的主要特征是什么？竞争对手产品的优势和劣势是什么？它们怎么解决营销、定价和分销问题？它们怎么使自己有别于其他竞争对手？它们看上去会取得成功吗？为什么会，为什么不会？它们看上去有哪些竞争优势？它们的缺点，即它们的竞争劣势是什么？竞争对手的规模和盈利性有多大？

例如，埃兹拉·达巴赫（Ezra Dabah），儿童乐园公司（Children's Place）的首席执行官，仔细地检查了他的全国范围儿童服装连锁店的竞争情况，虽然他的公司面临来自像盖普基兹（GapKids）、彭尼（J. C. Penney）和吉姆伯雷（Gymboree）等大公司的激烈竞争，但是他认为他的公司制造和营销产品的方式将使之具有竞争优势。<sup>[1]</sup>

一旦某个创业者掌握了这些信息，他应该评估拟议中的新创企业将会怎样符合这些竞争要求，创业企业能够成功地竞争吗？这种类型的竞争对手分析是可行性研究以及生意计划的一个重要的组成部分。如果经过这种分析，发现情况看起来大有希望，那么接下来的企业可行性研究就是考察各种财务选择，这并非最后决定新企业需要筹集多少资金以及这些资金从

哪里来，而是简单地汇集各种融资方案的信息。

表 P3—2

可行性研究

A. 前言、历史背景、产品或服务的描述

1. 简要描述拟议中的新创企业
2. 产业历史的简要陈述
3. 关于经济和重要趋势的信息
4. 产品或服务的现状
5. 你打算怎么生产产品或服务
6. 列出你将提供的产品或服务的清单
7. 企业的优势和劣势
8. 进入产业的难易，包括竞争对手分析

B. 会计方面

1. 预计的资产负债表
2. 预计的损益表
3. 预计的现金流量分析

C. 管理方面

1. 个人专长——优势与劣势
2. 拟议中的组织设计
3. 潜在的人员配备要求
4. 库存管理方法
5. 生产和运营管理问题
6. 设备需求

D. 市场营销方面

1. 产品的详细描述
2. 确认的目标市场（是谁？在哪？有多少？）
3. 描述将怎样分销产品（地点、交通、规模、渠道等）
4. 价格决策（竞争情况、价格清单等）
5. 促销计划（个人销售的作用、广告、促销活动等）

E. 财务方面

1. 创办成本
2. 营运资本要求
3. 权益要求
4. 贷款——数量、类型、条件
5. 盈亏平衡分析
6. 附带的资料
7. 信用参考
8. 设备和建筑物融资——成本和方法

F. 法律方面

1. 拟议中的企业结构（类型；条件、条款、债务、责任；保险需要；收购和继承问题）
2. 合同、特许状，以及其他法律文件

G. 税收方面：（销售税/财产税/雇员个人所得税；联邦税、州税、地方税）

H. 附录：图/表、流程图、设备布置图、个人简历等





### 小测验

4. 当创业者形成生意概念时，他们应当寻求什么？
5. 什么是可行性研究，为什么它对创业者来说是重要的？
6. 创业者为什么研究竞争对手？

## ■ 新创企业的可行性研究——融资研究

创业者将从哪里筹集创办新企业的基金？表 P3—3 列出了各种可能的融资选择。

表 P3—3

可能的融资选择

- 创业者个人的资金来源（个人存款、家庭财产、个人贷款、信用卡等）
- 金融机构（银行、存款和贷款机构、政府担保贷款、信用协会等）
- 风险资本家——由个人管理的投资者资金库提供的外部权益融资
- 天使投资者——私人投资者，他向新创企业提供资金，作为回报拥有新创企业的股权
- 初始上市融资（initial public offering, IPO）——首次登记挂牌上市销售公司股票
- 国家、州和地方政府企业发展项目
- 非经常来源（电视节目、竞争裁决等）

## ■ 规划新企业——开发生意计划

计划对于新创企业同样是很重要的，一旦新创企业的可行性被彻底地研究以后，创业者就必须开始规划新企业。创业者在规划新企业时所要做的最重要的事情是开发**生意计划**（*business plan*）——一种书面的文件，它概括了生意机会、生意定义和清晰地说明如何抓住和开发生意机会。

对于许多过于自信的创业者来说，开发和撰写生意计划看上去是一件令人烦恼的事情。的确如此，但是好的生意计划是非常有价值的，它将创业者愿景中的所有要素汇集在一个连贯的有条理的文件中。生意计划要求仔细地计划和创造性地思考，如果能够认真地去，它将是一个有说服力的文件，能够用于多个方面。它可以作为运营一个企业的蓝图和路线图，同时生意计划还是一个有生命力的文件，它可以在企业的整个创业过程中指导组织的各种决策和行动。

如果创业者完成了可行性研究，大量的研究结果和信息被纳入生意计划中，一个好的生意计划应该覆盖六个主要领域，它们是：概述、机会分析、环境分析、生意分析、财务数据和实施计划以及附件，每个部分都包括哪些内容呢？

**概述** 概述概括了拟议中的新创企业的一些关键点，这些关键点包括：简要的使命陈述、主要目标、新创企业的历史简介、关键人员、企业的性质、产品和服务的简单描述、关于细分市场的简要说明、竞争对手的竞争优势、企业战略以及关键的财务信息等。

**机会分析** 在生意计划的这一部分，创业者要说明他所感觉到的机会的细节，主要包括：（1）通过描述目标市场的人口统计学特征来估计市场的规模；（2）描述和评估产业的趋势；（3）识别和评估竞争对手。

**环境分析** 虽然机会分析关注特定产业和市场的机会，然而环境分析具有更宽广的视野，在这里，创业者要描述发生在更广泛的外部环境，包括经济、政治、法律、技术和全球

环境中的变化和趋势。

**业务说明** 在这一部分创业者要描述新创企业将怎么组织、开业和管理。包括全面地阐述使命,描述期望的组织文化、市场、战略和计划、定价、销售策略、服务保障、政策以及广告和促销策略。说明目前产品开发计划的进展状况、任务和困难,以及风险,预计成本。运营计划包括描述地理区域、设施、设备、工作流程。人力资源计划包括描述关键管理人员、董事会的组成以及董事的背景、经验和技能,当前和未来的人员需要,报酬和福利以及培训的需要和企业创办的整个日程计划和时间表。

**财务数据和估算** 任何有效的生意计划都包含财务数据和估算,虽然这些计算和说明可能是困难的,但它们是绝对必要的,没有哪个生意计划不包含财务信息。财务计划应该覆盖至少3年的期限以及包含预计的损益表,预计的现金流量分析(第一年是细化到月度,随后的两年细化到季度),预计的资产负债表、盈亏平衡分析以及成本控制。如果计划中还包括主要设备和其他资本及采购项目,则条目成本和相关的附带信息都应当在生意计划中列出来。所有的财务估算和分析应该包括说明性的注释,特别是数据看上去出现矛盾和问题的地方。

**附件** 附件同样是一个有效的生意计划的重要组成部分。创业者应该在生意计划上附上必要的图表、照片或其他可视的材料,此外,在生意计划中包含有关新创企业关键参与者的个人简历信息也是很重要的。

正如新创企业概念的形成需要花费很长的时间一样,撰写好的生意计划也要花费大量时间。在生意计划中包含创业者对新企业的认真思考是重要的,虽然这不是一件容易做到的事情,但是最后的文件对创业者当前和未来的计划工作是非常有价值的。



#### 小测验

7. 列出创业者可能的融资选择。
8. 什么是生意计划?
9. 描述生意计划的六个主要方面。

#### [注释]

- [1] G. B. Knight, "How Wall Street Whiz Found a Niche Selling Books on the internet," *Wall Street Journal*, May 15, 1996, pp. A1+.
- [2] N. F. Krueger, Jr., "The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring 2000, p. 6.
- [3] P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper & Row, 1985).
- [4] B. McClean, "This Entrepreneur is Changing Underwear," *Fortune*, September 18, 2000, p. 60.
- [5] A. Cohen, "eBay's Bid to Conquer All," *Time*, February 5, 2001, pp. 48-51.
- [6] S. McFarland, "Cambodia's Internet Service is in Kids' Hands," *Wall Street Journal*, May 15, 2000, p. A9A.
- [7] Information on Whole Foods Market from Hoovers Online [www.hoovers.com], January 31, 2001.
- [8] A. Eisenberg, "What's Next: New Fabrics Can Keep Wearers Healthy and Smelling Good," *New York Times*, February 3, 2000, pp. D1+.





- [9] S. Greco, "The Start-Up Years," *Inc.* 500, October 21, 1997, p. 57.
- [10] T. Stevens, "Master of His Universe," *Industry Week*, January 15, 2001, pp. 76 – 80; and R. Grover, "Back From a Black Hole," *Business Week*, May 29, 2000, p. 186.
- [11] E. Neuhorne, "Hey, Good-Looking," *Business Week*, May 29, 2000, p. 192.

# IV

篇

## 组 织

- 组织结构与设计
- 管理沟通与信息技术
- 人力资源管理
- 变革与创新管理
- 创业单元



# 10

## 章

# 组织结构与设计

- 组织结构的定义
- 组织设计决策
- 常见的组织设计
- 本章小结
- 思考题





## 学习目标

阅读和学完本章后，你应该能够：

1. 定义组织结构、组织设计。
2. 解释结构与设计为什么对一个组织如此重要。
3. 描述组织结构的六个关键要素。
4. 区分机械式的和有机式的组织设计。
5. 识别影响组织设计的四个权变因素。
6. 描述简单型结构、职能型结构和事业部型结构。
7. 解释基于团队的结构是什么，并说明组织为什么要采用这种结构。
8. 描述矩阵型结构、项目结构、内部自治单位以及无边界组织。
9. 解释学习型组织的概念以及它对组织设计的影响。

### 管理者困境

总部设在芬兰的诺基亚公司是一家世界领先的移动电话制造商，品牌知名度很高。但首席执行官乔玛·奥利拉（Jorma Ollila）并不满足于公司当前所取得的成功，他欲对未来的诺基亚作出更好的定位。<sup>[1]</sup>

诺基亚公司在1865年建立时只是一家木材加工厂，但它发展迅速。在一段时间内，诺基亚进入了一系列的产业领域，从造纸到化工、橡胶等。进入20世纪90年代后，公司大幅度调整了经营方向，进军正在发展中的电信业。现在，作为一家全球化公司的诺基亚，主要经营领域已转为无线和有线电信业务。它在全世界范围拥有超过5.6万名的员工，平均每三名员工中就有一人介入到某种形式的产品研制中。它对创新的执著追求已为90年代的事实所证实。诺基亚持续不断地推出比竞争对手更好的产品，并能适时地将适量的产品送至零售商及蜂窝电话企业。它是如何做到的呢？奥利拉认为，存在某种独特的运行方式，使诺基亚比其他的公司更注重实用，更为聚焦，也更具柔性。他这样描述道：“这就是诺基亚创造的将人们的智慧聚合起来的方式。你怎么向人们传送这样一个强烈的信号：这是一个知识界精英聚集的地方，一个让你享受欢乐、超越常规进行思考并允许你犯错误的场所？”

奥利拉为诺基亚设计了一个相当非层级化的结构。公司中通常并不明确规定谁负责什么，尽管员工得花一段时间习惯了以后才会喜欢这种自由。这种无为而治的管理激发了创造性、创业精神和个人责任感。作为这种灵活性的平衡措施，公司制定了严格的财务绩效目标，使员工全力完成组织的任务。奥利拉相信，要是能建成为一个学习型组织，诺基亚将变得更好。站在奥利拉的立场想一想，你提议他应该做些什么，使诺基亚成为学习型组织？

#### 你该怎么做？

尽管乔玛·奥利拉欲将他的公司建成学习型组织的想法并不见得对其他的企业也合适，但这确实表明，管理者要合理地设计出一种组织结构，促进组织实现其既定的目标。这是非常重要的。本章中我们将阐述有关组织结构合理设计的内容。我们将考察组织结构的构成要素，分析哪些权变因素影响组织的设计。我们要介绍各种传统的和现代的组织设计。最后，我们要阐释什么是学习型组织，以及像乔玛·奥利拉这样的经理人员怎么做才能将其公司转变为学习

型组织。

## 组织结构的定义

管理学中没有哪个论题像组织设计和组织结构这样在过去的几年时间里经历了如此巨大的变化。传统组织设计的方法受到了质疑和重新审核。管理者需要找出那种能支持和促进员工有效地完成组织任务的结构设计方案——既要取得高效率，又能保持灵活性，这些都是在当今动态环境中经营的企业成功所必需的。回顾第1章，**组织工作**（organizing）被定义为一个组织结构的创设过程。该过程非常重要，而且服务于多重目的（见表10—1）。对管理者的挑战是，如何设计出一个组织结构，使员工能卓有成效地开展工作。

表 10—1 组织工作的主要目的

将任务划分为可由各个职位和部门完成的工作
将工作职责分派给各个职位
协调组织的多项任务
将若干职位组合为部门
设定个人、群体及部门之间的关系
建立起正式的职权线
分配及调度组织的资源

那么，什么是组织结构？所谓**组织结构**（organizational structure）就是组织中正式确定的使工作任务得以分解、组合和协调的框架体系。管理者在发展或变革一个组织的结构时，他们就在开展**组织设计**（organizational design）工作。组织设计是一个涉及六方面关键要素的过程。这些要素是：工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权、正规化。<sup>[2]</sup>

### ■ 工作专门化

回忆一下我们在第2章有关亚当·斯密的介绍。斯密在19世纪后期第一个提出劳动分工的思想，并认定分工有助于提高员工的生产率。20世纪初，亨利·福特将这一思想用于汽车装配作业，使福特厂的每一个工人都只负责一项专门的、重复性的工作。通过将任务细分为若干狭小的、标准化的工作，日复一日地开展下去，福特厂能在雇用熟练程度相对较低的工人的情况下，以每隔10秒钟生产1辆车的速度进行着汽车的装配生产。

现在，我们用“**工作专门化**”（work specialization）一词来描述组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。工作专门化的实质是，不是将整项任务交由某个人承担，而是将之细分为若干步骤，每一步骤由一个单独的个人来完成。各个员工都仅专门从事某一部分的活动而不是全部活动。

20世纪上半叶，管理者将工作专门化视为提高生产率的一个不尽的源泉。



在过去一段时间内，情况也确实如此！当时专门化没得到普遍推广，所以推行这一做法会促使员工生产率显著提高。但是到了60年代，事实表明，这种做法已进入“物极必反”的状态。在一些工作中出现了这样一个转折点，由工作专门化带来的人员非经济性，如厌倦、疲劳、压力、劣质品、常旷工、高离职流动率等等缺陷，远远超过了专门化的经济优势。在这种情形下，可以通过工作的扩大化，而不是缩小工作活动的范围，来改进员工的生产率。此外，管理者发现，给予员工多种工作去做，允许他们完成一项完整而全面的任务，以及将他们组合到一个需要互换技能的工作团队中，这些措施通常能在增强员工满意感的同时使产量获得明显的提高。

当今绝大多数管理人员认识到，工作专门化虽然是一个重要的组织方式，但不是一个能无止境地提高生产率的办法。他们在看到工作专门化能为某些类型的工作带来经济性的同时也认识到，过度专门化会导致问题的产生。举例来说，麦当劳公司就是通过工作的高度专门化来高效率地制作和销售快餐食品，医疗保健组织中的绝大多数员工的工作也是专门化的。然而，像土星公司（Saturn Corporation）、豪马克公司（Hallmark）、澳大利亚福特公司（Ford Australia）等一些组织却成功地扩大了工作范围，降低了工作专门化程度。

### 7 关于道德的批判性思考

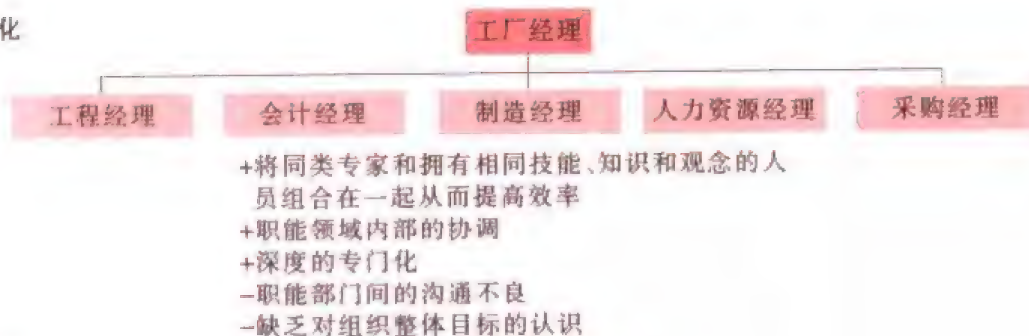
对大多数员工来说，技术的变化使他们的技能很快地过时。过去，一个工厂的工人或办公室的职员在学会了一项工作后可以充满信心地认为，他们学会的从事这项工作的技能足够他们大半辈子工作用了。但现在的情况完全变了。在对技能过时的工人提供帮助方面，组织承担有什么样的伦理责任呢？员工自己呢？他们是否有义务使自己的技能不至过时？对员工技能过时问题，你在伦理指南方面能够提出哪些建议？

## ■ 部门化

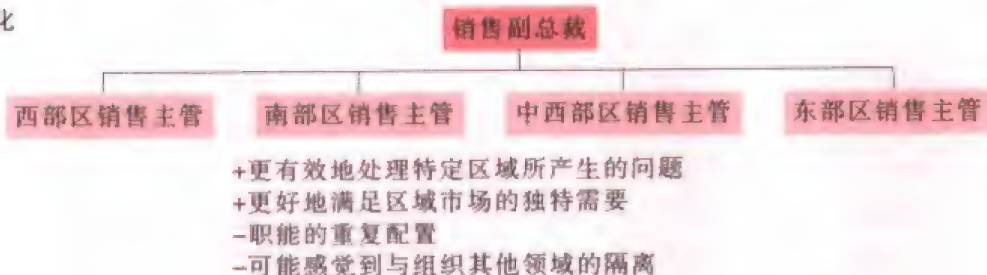
你就读的学院是否设有学生服务办公室或者助学金部门？一旦通过工作专门化分设了各个职位后，这些职位必须被组合起来，以使共同的任务得以协调。**部门化（departmentation）**就是指将若干职位组合在一起的依据和方式。每一个组织都可以有其划分和组合工作活动的独特方式。图10—1显示了五种通用的部门化方式。

**职能部门化（functional departmentalization）**是依据所履行的职能来组合工作。这种部门化方式可以在各种类型组织中得到应用，尽管具体的职能会有不同，因为各组织的目标和要开展的工作活动是有差异的。**产品部门化（product departmentalization）**是依据产品线来组合工作。在这种方式下，每一主要产品领域都划归到一位主管人员的管辖之下，该主管人员不仅是所分管产品线的专家，而且对所开展的一切活动负责。**地区部门化（geographic departmentalization）**是按照地理区域进行工作的组合，如将仅在本国内运营的组织划分为南部、中西部、西北部等，全球化的企业可能分设美国、加拿大、欧洲、亚太区等。**过程部门化（process departmentalization）**是依据产品或顾客

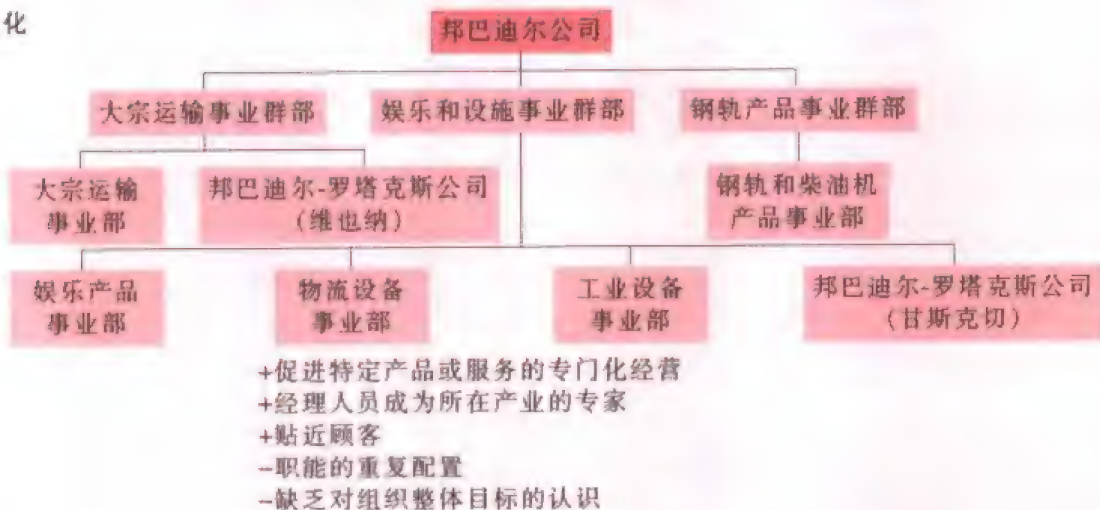
### 职能部门化



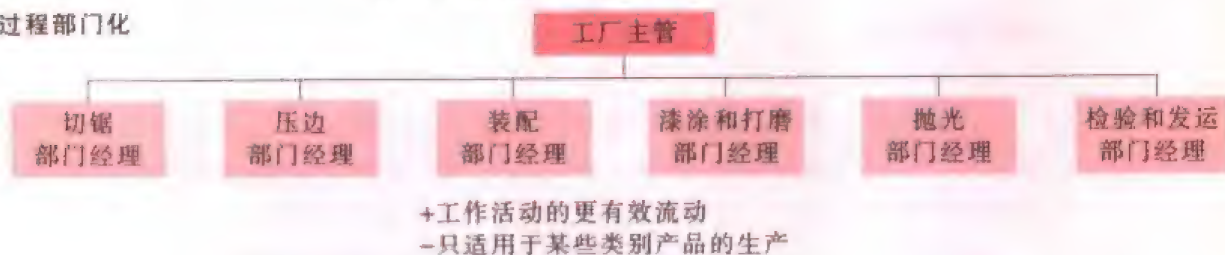
### 地区部门化



### 产品部门化



### 过程部门化



### 顾客部门化

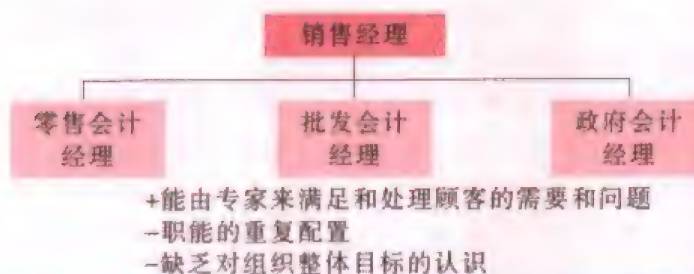


图 10-1 五种主要的部门化方式



流来组合工作，使各项工作活动沿着处理产品或为顾客提供服务的工艺过程的顺序来组织。最后，顾客部门化（customer departmentalization）是依据共同的顾客来组合工作，这组顾客具有某类相同的需要或问题，要由相应的专家才能更好地予以满足。

大型组织通常需要将上述大部分的或全部的部门化方式结合起来使用。例如，日本有家大型电子企业组建了事业部结构，其各事业部内部是按照职能进行组织的，制造单位则按过程来组织，销售系统分设为七个地区部，而地区部下又进一步分设四个顾客组。

在部门化方面，最近出现了两种趋势：一是顾客部门化愈来愈得到普遍使用，被认为是能更好地监测顾客的需要并能对其需要变化作出更好的反应的一种部门化方式。例如，比恩公司（L. L. Bean）就是根据顾客通常购买什么组建了六个顾客群部。这种安排使该公司能更好地理解顾客并对其需要作出快速的反应。另一趋势是，跨职能团队（cross-function teams）愈来愈受到管理者的青睐。这是将各专业领域的专家们组合在一起协同工作。<sup>[8]</sup>例如，塞马斯公司（Thermos Corporation）是闻名世界的生产饮料容器和快餐盒的企业，它以跨专业领域的弹性化的团队取代了传统的受制于职能边界的部门化结构。其中有一个团队名为“生活方式团队”，开发出了一种新型的电烧烤架，广受消费者欢迎。这一团队由工程、营销、制造各领域的人员组成，他们从事着将这一产品成功地推向市场的各方面工作，包括确定目标市场、设计产品、定出可行的制造方案等等。我们还将第 15 章中详细讨论跨职能团队的应用。



#### 小测验

1. 组织工作为什么很重要？
2. 工作专门化有什么优缺点？
3. 描述管理者可用来对工作活动进行部门化的主要方式。

## ■ 指挥链

长期以来，指挥链概念一直是组织设计的基石。你马上会看到，这一概念在当今时代已不显得那么重要了。不过，现代的管理者在决定他们如何能更好地架构他们的组织时，仍然需要考虑这一概念隐含的意义。

指挥链（chain of command）是指从组织高层延伸到基层的这样一条持续的职权线，它界定了谁向谁报告工作。它帮助员工回答“我遇到问题时向谁请示”，或者“我对谁负责”这类问题。

人们在讨论指挥链时离不开三个相关的概念：职权、职责，以及统一指挥。所谓职权（authority）是指管理职务所固有的发布命令和希望命令得到执行的这样一种权力。<sup>[9]</sup>为了促进决策和协调，各级管理者作为组织中指挥链的一环，需要被授予一定程度的自主权以便履行其职责。而在管理者协调和整合雇员的工作时，这些下属员工也被认为负有执行任务的义务。这种对完成任务的期待或义务就是职责（responsibility）。最后，统一指挥（unity of com-

mand) 原则——法约尔提出的 14 条管理原则之一——使组织能保持一条持续的职权线。它是指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接报告工作。不遵循统一指挥原则，让多个上级发出冲突的命令或优先处理要求，会造成许多问题。

早期管理理论家（法约尔、韦伯、泰罗等）特别推崇指挥链、职权、职责、统一指挥思想。但时过境迁，组织设计的许多基本原则都发生了变化。由于信息技术的发展及加大对员工的授权，指挥链、职权、职责、统一指挥这些概念在当今被认为相对不那么重要了。因为遍布整个组织的员工可以在几秒钟内取得原来只有高层管理者才能获得的信息。另外，利用计算机，员工可以不通过正式的渠道，也就是指挥链，而与组织中其他任何地方的人员进行沟通。而且，随着员工被授权制定原本只有管理者才有权作出的决策，以及随着越来越多的组织使用自我管理的跨职能团队及在新型的组织设计中更多地引入“多头领导”体制，职权、职责、统一指挥这些传统的思想正变得越来越不被关注。

## ■ 管理跨度

一位管理者能够有效地管理多少个下属？这一**管理跨度**（span of control）问题非常重要，因为它在很大程度上决定了组织中管理层次的数目及管理人員的数量。假定其他条件不变，管理跨度越宽或者说越大，则组织就越有效率。下面的例子可以说明这个道理。

假设有两个组织，它们的作业人员约为 4 100 人。如图 10—2 所示，如果一个组织的管理跨度各层次均为 4，而另一个组织的跨度为 8，那么，跨度大的组织就可减少 2 个管理层次，大约精简 800 名管理人员。假如管理人员的平均年薪为 4.2 万美元，则加宽管理跨度后将使组织在管理人員工资上每年节省 330 万美元！从成本角度看，宽跨度明显地是更有效率的。但超过了某一点，宽跨度会导致管理效果降低。也就是，当跨度变得过大时，下属员工的绩效会因为管理者没有足够的时间提供必要的指导和支持而受到影响。



图 10—2 管理跨度对比

管理跨度的现代观认为，有许多因素影响着一个管理者能既有效率又有效果地管理的下属人员的合适数量。这些因素包括管理者和下属人员的技能和能力，以及所要完成的工作的特性。比如，员工的训练程度越高，经验越丰富，他们所需要的直接监督就越少。所以，领导这些训练有素、经验丰富的员工的管理者就可以保持较宽的管理跨度。其他的决定合适跨度范围的权变因素还有：下属工作任务的相似性、任务的复杂性、下属工作地点的相近性、使用标准程序的程度、组织管理信息系统的先进程度、组织文化的凝聚力，以及管理者偏好的管理风格等。<sup>[4]</sup>

近几年的趋势是朝着加宽管理跨度的方向演进。加宽管理跨度，这与管理者力图降低成本、加快决策、增强组织灵活性、更接近顾客以及向员工授权等的努力是一致的。但为了确保绩效不因跨度加大而受到影响，这些组织都正在员工培训方面投入巨资。管理者认识到，要是员工能掌握好自己的工作，知道与其他工作的关联，或在遇到难题时能求助于同事，那么，宽管理跨度就不会有问题。

## ■ 集权与分权

有些组织是由高层管理者作出所有的决策，低层管理人员一般只是负责执行上级的指令。另一种极端是，组织中的决策尽可能地下授给采取行动的那一层次的管理人员。前一类型的组织是高度集权的，后一类型的组织则为高度分权的。

**集权化**（centralization）反映决策集中于组织中某一点的程度。要是高层管理者在作出组织的关键决策时，从不或很少从低层取得决策投入，这样的组织就是集权的。与此相比，要是低层人员提供了更多的决策投入，或者实际上可以作出决策，那么，组织的分权化（decentralization）程度就越高。请注意，集权或分权只是一个相对的概念，而不是绝对的两极。也就是说，组织不可能是彻底集权的，也不会是彻底分权的。很少有组织能够在所有决策都集中于一定的高层管理者团体时仍能有效地运行；同理，将所有决策都授予最低层员工的组织，也不会是有效的。

当前已出现的一个明显趋势是下授决策权。这是与力图使组织具有灵活性和反应能力的努力相一致的。尤其是在大型企业中，低层管理者最接近采取行动的地方，通常比高层管理者对问题及其解决的办法有更细致的认识。例如，当州际面包公司（Interstate Bakeries）从罗尔斯顿普林纳公司（Ralston Purina）手中买下了霍斯泰斯（Hostess）和旺德（Wonder）面包品牌后，它很快就使类似的包括特温柯斯（Twinkies）、丁多斯（Ding Dongs）和霍霍斯（HoHos）的销售形势大大扭转了过来。这种效果是罗尔斯顿公司一直以来都无力做到的。州际面包公司是如何做到这点的？罗尔斯顿公司是一家高度集权化的企业，几乎所有的决策都由高层管理者制定。与之相反，州际面包公司把决策权下放到各个工厂和品牌经理，让他们根据各地的情况制定自己的决策。<sup>[5]</sup>这一分权的趋势可从澳大利亚和新西兰的霍尼韦尔公司（Honeywell）的例子中反映出来。该公司一度推行的是层级化的管理组织结构，现在转变成了一个基于团队的扁平化的结构。在转变之前，几乎所有的决策都是在总部作出

的，但现在把权力下放给了下属的工厂和品牌经理们，结果使营业收入增加了，同时也对公司的主要客户形成了一个更细致、周到的了解和认识。<sup>[7]</sup>还有一个类似的例子是蒙特利尔银行（Bank of Montreal），它将所有1 164个分行组建成236个“社区”，也就是由特定区域内的若干分行组成的机构。每一“社区”都由一个区域经理领导，区域经理的工作场所与属下分行的距离一般不超过20分钟的车程。相对于在蒙特利尔的高级管理者而言，区域经理能对其管辖社区内的问题作出更迅速、更明智的反应。<sup>[8]</sup>

哪些因素决定了一个组织是更为集权的抑或更为分权的？表10-2列示了被确认为对组织的集权与分权程度有重要影响的一些因素。<sup>[9]</sup>

表 10—2 影响集权与分权度的因素

更集权化	更分权化
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环境稳定</li> <li>• 低层管理者不具有高层管理者那样作出决策的能力或经验</li> <li>• 低层管理者不愿意介入决策</li> <li>• 决策的影响大</li> <li>• 组织正面临危机或失败的危险</li> <li>• 企业规模大</li> <li>• 企业战略的有效执行依赖于高层管理者对所发生的事拥有发言权</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 环境复杂且不确定</li> <li>• 低层管理者拥有作出决策的能力和經驗</li> <li>• 低层管理者要参加决策</li> <li>• 决策的影响相对小</li> <li>• 公司文化容许低层管理者对所发生的事有发言权</li> <li>• 公司各部在地域上相当分散</li> <li>• 企业战略的有效执行依赖于低层管理者的参与以及制定决策的灵活性</li> </ul>

## ■ 正规化

**正规化（formalization）**指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。要是一项工作是高度正规化的，则承担这项工作的人员就对做什么、何时做以及如何做等没有什么自主权。由于员工被要求以完全相同的方式处理同样的投入，因而能产生一致的、统一的产出。高度正规化的组织有明确的职位说明，许多的规则条例，对工作过程订立明确的程序。要是组织正规化程度比较低，工作行为就相对非结构化，员工对如何做他们的工作拥有较大的自主权。鉴于一个人对工作的自主程度与其工作行为受组织预先规定的程度呈负相关关系，因而标准化程度越高，员工对如何做工作的自主空间越小。标准化不仅取消了员工采取其他行为方式的可能性，而且甚至连员工思考是否还有其他方式也显得多余。

在不同的组织中，正规化程度有很大的差别。即便在同一个组织内，正规化程度也可能不同。例如，在一家报社，新闻记者通常拥有较大的工作自主权，他们可以选定报道的主题，发现自己的线索，以他们喜欢的方式调研，撰写新闻稿。他们做这些时一般只受最少限度的指令限定。而编辑、排版人员就没有记者这样的自由。他们在时、空两方面所受到的约束使他们该如何工作达到标准化了。





### 小测验

4. 指挥链和管理跨度如何在组织工作中得到应用?
5. 描述影响组织更多地集权或分权的因素。
6. 在组织结构中, 正规化起着什么样的作用?



## 组织设计决策

并不是所有的组织都以完全相同的方式来架构。只有 30 名员工的企业, 其组织结构不会与拥有 3 万名员工的企业相同。而且, 即便规模相同的组织, 也未必采取类似的结构。在一个组织中有效的, 不见得对另一组织也有效。那么, 管理者如何决定要采用什么样的组织设计方案。这一决策取决于一些权变因素。这一部分中我们要考察组织设计的两种一般模型, 然后分析其选用的主要权变因素。

### 机械式与有机式组织

表 10—3 描述了两类组织形式。<sup>[10]</sup> **机械式组织** (mechanistic organization) 是一种刻板的严密控制的结构。其特征是: 高度的专门化、广泛的部门化、窄管理跨度、高度正规化、有限的信息沟通 (大多是下行沟通)、基层员工很少参与决策。

表 10—3

机械式与有机式组织

机械式组织	有机式组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高度的专门化</li> <li>• 僵化的部门划分</li> <li>• 指挥链明确</li> <li>• 窄管理跨度</li> <li>• 集权化</li> <li>• 高度正规化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 跨职能团队</li> <li>• 跨层级团队</li> <li>• 信息自由流动</li> <li>• 宽管理跨度</li> <li>• 分权化</li> <li>• 低度正规化</li> </ul>

机械式的组织结构犹如高效率的机器, 以规则条例、工作的标准化和同一模式的控制作为润滑剂。这种组织设计试图将个性差异、人的判断及由此产生的模糊和不确定减少到最低限度。人性特征被认为是非效率的, 只会带来不一致。虽然现实中并不存在某种纯粹的机械式组织, 但绝大多数大型公司和政府机构都至少在一定程度上有这些机械式结构特点。

与机械式组织构成鲜明对比的是 **有机式组织** (organic organization)。这是一种灵活的具有高度适应性的结构, 而机械式组织则是僵硬、稳定的。因为不具有标准化的工作和规则条例, 所以有机式组织具有灵活性, 能根据需要迅速地作出调整。有机式组织也进行劳动分工, 但人们所做的工作并不是标准化

的。员工经过良好的训练，并被授权开展多种多样的工作活动和处理问题，因此，这些组织经常地使用员工团队。有机式组织中的员工不需要多少正式的规则和直接监督。他们高水平的技能和训练，以及来自其他团队成员的支持，使正规化和严密的管理控制成为不必要。

何时选用机械式组织更好？何时有机式组织更为合适？让我们考察一下影响这一选择的权变因素。

## ■ 权变因素

一般地说，绝大多数组织的高层管理者对如何设计一个合适的组织结构都有许多个人的想法。合适的组织结构是什么，这取决于四个方面的权变因素：组织的战略、规模、技术，以及环境的不确定性。

**战略与结构 (strategy and structure)** 组织结构应该促进组织目标的实现。因为目标是由组织的战略决定的，所以，使战略与结构紧密配合，这是顺理成章的。特别是结构应当服从战略。如果管理者对组织的战略作了重大调整，那么就需要修改结构，以适应和支持这一调整变革。

艾尔弗雷德·钱德勒 (Alfred Chandler) 最早对战略—结构关系作了研究。<sup>[1]</sup>他研究了美国若干大公司长达 50 多年的发展史，得出结论说：公司战略的变化导致了组织结构的变化。他发现，这些组织通常起始于单一产品或产品线，只要求一种简单、松散的结构形式。然而，当组织成长以后，它们的战略变得更有雄心，也更加复杂了。为支持所选定的战略，结构就需要变革。

绝大多数现有的战略分析框架倾向于集中考察三个维度：(1) 创新，反映组织对有意义的、独到的创新的追求；(2) 成本最低，反映组织对严格控制成本的追求；(3) 模仿，反映组织通过仿效市场上的领先者，力求使风险最小化而盈利机会最大化。那么，什么样的结构设计能与各种战略最佳匹配？<sup>[12]</sup>创新者需要有机式结构提供灵活性和自由流动的信息；成本最低者则努力通过机械式结构取得高效率、稳定性和严密的控制；模仿者同时使用这两种结构，一方面通过机械式结构保持紧密的控制和低成本，另一方面又借助有机式结构寻求新的创新方向。

**规模与结构 (size and structure)** 有足够的证据表明，组织的规模明显地影响着结构。<sup>[13]</sup>例如，大型组织（那些通常雇用了 2 000 多名员工的组织）倾向于比小型组织具有更高程度的专门化、部门化和集权化，规则条例也更多。但是，这种关系并不是线性的，而是规模对结构的影响强度在逐渐减弱。也即随着组织的扩大，规模的影响愈益不重要。为什么是这样？从本质上说，一个拥有 2 000 名左右员工的组织，已经是相当机械式的了，再增加 500 名员工不会对它产生多大的影响。相比之下，只有 300 个成员的组织，如果增加 500 名员工，就很可能使它转变为一种更机械式的结构。

## 🔑 小测验

7. 描述机械式与有机式组织的差异。
8. 概括说明战略—结构关系。

## 9. 组织的规模如何影响结构?

**技术与结构 (technology and structure)** 任何组织都需要采取某种技术, 将投入转换为产出。例如, 梅塔格公司 (Maytag Corporation) 的工人是在一条标准化的装配线上生产洗碗机、烘干机和其他家用电器。金科斯复制公司 (Kinkos Copies) 的员工为个人消费者生产定制产品。拜尔 AG 公司 (Bayer AG) 的员工则是在一条连续流动的生产线上制造药品。每一个组织都代表一种不同类型的技术。

对技术作为结构的一影响因素的最初兴趣, 可追溯到一位名叫琼·伍德沃德 (Joan Woodward) 的英国学者。<sup>[14]</sup> 为确定结构设计因素对组织成功影响的相关系数, 她对英国南部的一些小型制造业企业进行了调研。伍德沃德一直没能发现某种一致的变化规律, 直到她按照生产批量的规模将这些企业区分为三种类型。这三种类型反映三种不同的技术, 它们在技术复杂程度上渐次提高。第一类, **单件生产 (unit production)**, 代表的是单件或小批量的生产。第二类, **大批量生产 (mass production)**, 也就是大批、大量的生产。第三类, 也是技术最复杂的一类, 是 **连续生产 (process production)**, 反映连续流程的生产。伍德沃德的发现如表 10—4 所示。

表 10—4 伍德沃德有关技术、结构和绩效的发现

	单件生产	大批量生产	连续生产
结构特征	低度的纵向分化	中度的纵向分化	高度的纵向分化
	低度的横向分化	高度的横向分化	低度的横向分化
	低度的正规化	高度的正规化	低度的正规化
最有效的结构	有机式	机械式	有机式

继伍德沃德的早期研究之后, 在技术—结构关系上一直不断有新的研究。这些研究总体上反映出组织根据它们的技术调整其结构。<sup>[15]</sup> 一个组织将投入转换为产出的过程或方法, 会在常规化程度上表现出差异。一般地说, 技术愈是常规化的, 结构就愈显示出标准化的机械式特征。组织越是采用非常规化的技术, 就越可能实行有机式结构。<sup>[16]</sup>

**环境不确定性与结构 (environmental uncertainty and structure)** 我们在第 3 章中介绍了组织的环境, 指出环境不确定性是管理决策的一个限定因素。那么, 一个组织的结构为什么会受到环境的影响? 原因就在于环境的不确定性! 一些组织面临相对稳定和简单的环境, 另一些组织面临动态和复杂的环境。因为不确定性威胁着组织的绩效, 管理者都试图减少这种不确定性。而组织结构的调适就是减少环境不确定性的一种措施。<sup>[17]</sup> 环境不确定性程度越大, 越需要有机式设计所提供的灵活性。反之, 在稳定、简单的环境中, 机械式设计倾向于最有效。

环境—结构关系可以作为进一步的证据, 帮助说明为什么现在许多管理人员将他们的组织改组为精干、快速和灵活的。全球的竞争, 由竞争者推动的日益加速的产品创新, 以及顾客对高品质和快速交货的越来越高的要求, 这些都是环境因素动态性的表现。机械式组织并不适于对环境的快速变化和不确定性



作出反应。因此，我们看到了组织的设计更加有机化。

## 管理者坦言

**丹尼尔·J·夏皮罗 (Daniel J. Shapiro)**

微软公司编程经理，华盛顿特区

### 请描述你的工作

我是微软公司的一位编程经理。我的工作是不定的。我的主要职责取决于我所负责产品所处的开发阶段。在产品的早期开发阶段，我与营销人员、我们的大客户、个人用户代表以及我们总部的合作伙伴协同工作，使我们对将要着手解决的关键问题及我们将取得的创新形成一个共同的认识。接着，我设计出一个产品方案。在设计中，我与开发团队紧密配合，确保该产品方案能得到实现，我同时还与测试团队一起合作，以确保所开发的程序是可测量的。然后，我监管着从概念到完整的程序符号这一漫长、艰难的开发历程，包括确定各特征项的主次顺序，在期限临近时对程序的功能切块，将有关人员注意力引向最重要的问题，以及保证所有的细节都能落实到位。我的角色相当于半个产品策划员、半个外交家、半个工程师、半个农场主。

### 你认为未来的管理者需要哪些技能？

商界正变得越来越复杂，专业人员的领地正在缩小。管理者必须注意提升其现有得心应手领域之外的其他技能。管理者能做的一件最有益的事情是，找出他们发现自己最不喜欢的业务领域，花些时间去了解和学习。这不仅会提高他的决策能力，而且有利于培育他与该领域工作小组的密切关系。

### 技术如何改变了你所在组织的结构？

“门户敞开”的理念已提出多年了。这是一个理想的愿望，可惜在现实中还极少实现。技术给我们的最大恩惠是“信箱之门的敞开”。我所在公司中的每一个员工都知道我们高层经理人员的电子邮箱地址。每个员工也都知道，所有受到这些经理人员关注的问题，都可以发给他们。我就看到了一些刚从大学毕业的新员工，直接给我们的首席执行官发电子邮件，交流对我们公司战略的看法。

## 常见的组织设计

福特、东芝、宝洁等公司采用什么样的组织设计？在作出组织设计决策时，有一些通用的结构设计方案，供管理者从中进行选择。我们先介绍几种传统的组织设计，然后再考察一些更现代的组织设计。



## ■ 传统的组织设计

为了设计出一个结构来支持组织有效地实现目标，管理者可能选择采用某种更为传统的组织设计。这些设计包括简单结构、职能型结构和事业部型结构。它们都倾向于是更机械式的。表 10—5 概括了各种设计的优缺点。

表 10—5 常见的几种传统组织设计的优缺点

### 简单结构

优点：快速、灵活、维持成本低、责任明确

缺点：对成长后的组织不适用，且过于依赖个人是有风险的

### 职能型结构

优点：专门化带来成本节约的好处（如规模经济、减少人员和资源的重复配置）；员工会喜欢与其他完成相似任务的人在一起

缺点：追求职能目标会导致管理者看不到组织整体的最佳利益；职能专家相互隔离，不了解其他单位的工作

### 事业部型结构

优点：强调结果——事业部经理对特定产品或服务的经营负责

缺点：活动和资源重复配置导致成本上升、效率降低

**简单结构** 绝大多数企业始于新创的事业，因而采取由所有者和员工组成的简单结构。所谓**简单结构**（simple structure）就是一种低度部门化、宽管理跨度，职权集中于一个人手中，且正规化程度低的组织设计。<sup>[18]</sup>这种结构在所有者与经营者合一的小企业中得到最广泛的应用。

出于选择或设计，许多组织并没有长时期保持简单结构。因为当组织成长以后，一般会达到一个转折点，这时它不得不增加人员以应对这一规模经营所增加的工作任务和要求。而随着员工的增多，结构通常会变成更具专门化和正规化的特征。不仅定立了规则条例，也增设了部门和管理层次，这样组织就逐渐变为官僚行政机构（请回顾第 2 章韦伯的官僚行政机构思想）。到这时，管理者可能选择将组织改组为职能型结构或事业部型结构。

**职能型结构** **职能型结构**（functional structure）是一种将相似或相关职业的专家们组合在一起的组织设计。它是将按职能划分部门的方法应用到整个组织范围而设计出来的。例如，露华浓（Revlon, Inc.）就是按照运营、财务、人力资源和产品研究开发这些职能来组织的。

**事业部型结构** **事业部型结构**（divisional structure）是一种由相对独立的单位或事业部组成的组织结构。<sup>[19]</sup>在这种设计下，每个单位或事业部拥有较大的自主权，事业部经理对本单位的绩效负责，同时拥有战略和运营决策的权力。不过，在事业部型结构中，公司总部通常扮演业务外部监管者的角色，协调和控制各事业部的活动，同时也提供诸如财务和法律方面的支援服务。以沃尔玛公司为例，其属下的事业部有沃尔玛不动产部、国际部、专卖店、山姆俱

乐部 (Sam's Clubs) 以及购物广场。另一个采用事业部型结构的例子是利米特公司, 其设立的事业部包括服装业务类的利米特店、快运部 (Express)、纽约勒纳部 (Lerner New York)、兰布莱恩特部 (Lane Bryant)、斯特拉克部 (Structure)、利米特店 (Limited Too) 和大众工业品部 (Mast Indus), 以及自有品牌店如维多利亚私密用品店、维多利亚私密品目录部 (Victoria's Secret Catalogue)、洗浴与美体间 (Bath & Body Works)、怀特巴恩蜡烛公司 (White Barn Candle Company) 和格里菲恩 (Gryphon Development LP), 此外, 还有其他一些零售店, 包括亨利本德尔店 (Henri Bendel) 和加林恩贸易公司 (Galyan's Trading Company), 以及总部的职能机构, 如利米特配送服务部、利米特商店规划部、利米特不动产部、利米特设计服务部、利米特品牌和创业服务部、利米特技术服务部。



### 小测验

13. 简单结构何时可以成为一种理想的组织设计?
14. 对比职能型和事业部型组织。
15. 传统的组织设计有什么优缺点?

## 现代的组织设计

正如本章开头“管理者困境”所阐明的, 现代组织中的管理者们已发现, 传统的层级制结构设计常常不能适应他们所面临的愈益动态和复杂化的环境。作为对市场对简约、灵活和创新要求的应对之策, 管理者们正在寻找各种创造性的办法来构建和安排组织中的工作, 力图使他们的组织能对顾客、员工及其他利益相关者的要求作出更好的反应。<sup>[20]</sup> 现在, 我们要给你介绍组织设计中一些更现代的概念。

**基于团队的结构** 在基于团队的结构 (team-based structure) 中, 整个组织是由执行组织的各项任务的工作小组或团队组成。<sup>[21]</sup> 很显然, 在这样的结构中, 对员工的授权非常关键。换句话说, 这种组织已不存在从高层至基层间的管理职权链。相反, 员工团队可以自由地以他们认为最好的方式来安排工作。团队也对其所负责领域的所有工作活动及结果负责任。让我们来看几个以团队为基础运行的组织之实例。

沃尔食品销售公司 (Whole Foods Market, Inc.) 是美国最大的天然食品零售企业, 其组织结构完全是以团队为基础建立的。<sup>[22]</sup> 每一个沃尔食品店都是一个自治的利润中心, 由平均 10 个自我管理的团队组成, 每个团队都有一名指定的团队领导人。在每个商店内, 这些团队领导人也组成一个团队, 每个区域内的商店经理们也进一步构成一个团队, 而公司的 6 个区域总裁还组成一个团队。再如, 在加拿大的太阳寿险公司 (Sun Life Assurance) 设于美国麻省韦尔斯利镇的办公大楼内, 顾客代表们已被改组为由 8 人组成的工作团队, 这些团队被训练为能对顾客的所有要求作出快速的处理。现在, 顾客们打进电话后不再会出现从一个专业人员转接到另一专业人员的踢皮球现象。相反, 顾客需要处理的每一方面工作, 现在可由一个小组全面负责。





在一些大型组织中，团队结构是与通常的职能型结构或事业部型结构的结合，这促使组织在获得行政式机构的效率性的同时，还拥有团队结构的灵活性。例如，为提高企业运营活动的生产率水平，土星公司、摩托罗拉公司和施乐公司等广泛采用了自我管理的团队。跨职能团队也被波音公司、巴克斯特国际公司和惠普公司用来组织新产品设计或协调某些主要的项目。

**矩阵型和项目型结构** 矩阵型结构和项目型结构是现代流行的其他两种组织设计。**矩阵型结构** (matrix structure) 是指从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作的这样一种组织设计。图 10-3 例示了一家航空公司的矩阵型结构。图中上部列示的是该组织的几大职能，这是大家熟悉的。这家公司当前正在开展的项目，列示在图中左侧。每一项目由一位经理人员领导，他将为其负责的项目从各职能部门中抽调有关人员组成项目小组。这样，在横轴的传统职能部门基础上增加纵轴坐标的结果，就将职能部门化和产品部门化的因素交织在了一起，因此称之为矩阵。关于矩阵设计，大家必须掌握的另一特点是，它创设了双重指挥链，这明显地是对古典的“统一指挥”组织原则的违背。矩阵型结构在现实中是如何运作的？

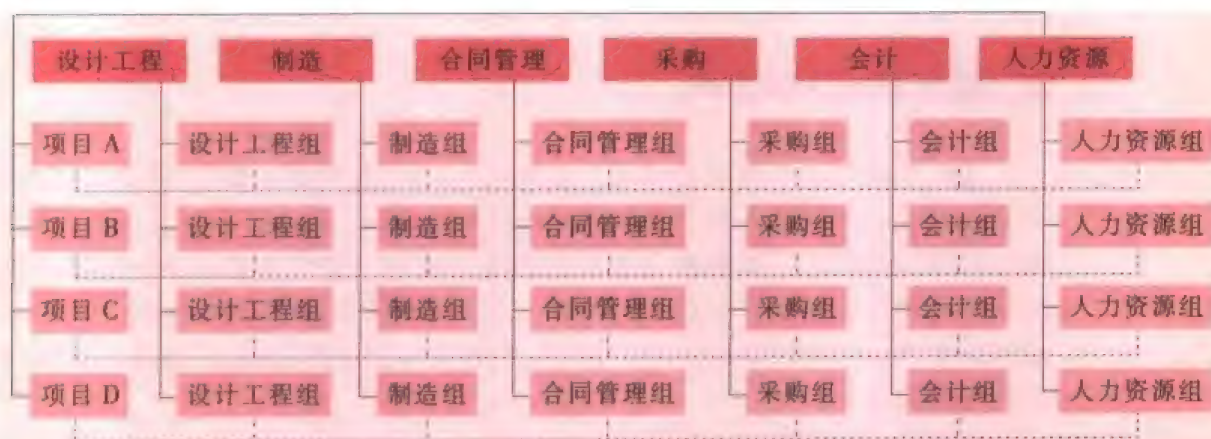


图 10-3 某航空公司的矩阵型组织

矩阵型组织中的员工有两个上司：他们所属职能部门的经理和他们所工作的产品或项目小组的经理。两位经理共同享有职权。一般地，项目经理对于作为其项目小组成员的职能人员拥有与实现该项目目标相关的职权。然而，诸如晋升、工薪建议和年度评价等决策，则仍由职能经理来行使。为使矩阵型结构有效地运作，项目经理和职能经理必须经常保持沟通，并协调他们对所属共同员工提出的工作要求，共同解决冲突。

尽管矩阵型结构可能运行良好，并对许多组织来说仍将作为一种有效的结构设计方案，但当前有些组织正在推行一种它们认为更“先进”的组织形式——**项目型结构** (project structure)。在这种结构下，员工持续地变换工作的项目小组。与矩阵型结构不同，项目型结构不设正式的职能部门。矩阵型结构中完成了某一项目的员工可以回到所属的职能部门，而项目型结构中的员工则直接带着他们的技巧、能力和经验到另一项目工作。此外，项目型结构中的所有工作活动都是由员工团队承担的，员工是因为他们拥有需要的工作技巧和能力才成为项目团队的一员。例如，奥蒂肯控股公司 (Oticon Holding A/S)

是丹麦的一家助听器制造商。公司不设职能部门，员工也没有职衔。所有的工作活动都是以项目团队方式来进行。这些项目团队的组建、解散和再组建，都依工作需要而定。一员工“加入”某项目团队，是因为他能带来项目所需的技巧和能力。然而，项目一旦完成，他就得设法参加到其他项目团队中。<sup>[23]</sup>

项目型结构通常是极富流动性和灵活性的一种组织设计。它没有了职能部门的划分和刻板的组织层级，因而避免了决策和采取行动迟缓的问题。在这种结构下，管理者成为促进者、导师和教练这样的人物。他们“服务”于项目团队，帮助取消或减弱组织壁垒，确保团队取得有效完成工作所需的各种资源。

**内部自治单位** 一些大型组织拥有众多的业务经营单位或事业部门，因此常采用内部自治单位集合的结构设计。这里，**内部自治单位** (autonomous internal units) 是指独立的分权化经营的单位，每一单位都有自己的产品、顾客和竞争对手，都对其利润目标负责。尽管这类单位似乎与我们前面介绍的事业部相似，然而它们之间有一个关键的区别，就是这些单位是自治的。内部自治单位结构不会有事业部型结构中常见的那种集权式的控制或者资源的集中分配。组织采用内部自治单位结构的一个例子是 ABB (Asea Brown Boveri) 公司。这是一个年收入超过 240 亿美元的全球性组织，它生产的产品有电力传输和发送设备、自动化系统、炼油技术和设备以及其他电子和机械产品。ABB 公司实际是由在全球 140 多个国家中运营的大约 1 000 家公司组成的企业。全公司运营活动的管理仅通过设在瑞士苏黎世的总部的 8 个高层经理人员来承担。正是内部自治单位结构的采用赋予 ABB 公司在获得新业务、应对竞争对手以及开发市场机会等方面惊人的灵活性。<sup>[24]</sup>



#### 小测验

16. 试描述基于团队的结构。
17. 比较矩阵型结构和项目型结构的异同点。
18. 在什么情况下组织可以按内部自治单位来设计结构？

**无边界组织** 现代组织设计的另一种方式，是采用“无边界组织”思想。所谓**无边界组织** (boundaryless organization)，是指其横向的、纵向的或外部的边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的这样一种组织设计。<sup>[25]</sup>通用电气公司的前任董事会主席杰克·韦尔奇首先使用了这一术语。韦尔奇力图取消通用电气公司内部的纵向和横向的边界，并打破公司与客户单位和供应商之间存在的外部边界障碍。这个理念也许乍听起来很怪异，但当今绝大多数成功的组织都已发现，在今天的环境中要能最有效地运营，就必须保持灵活性和非结构化。对这些组织而言，理想的结构已不是那种刻板的、预先设定的结构。相反，无边界组织力图取缔指挥链，保持合适的管理跨度，以授权的团队取代部门。<sup>[26]</sup>

那么，“边界”指什么呢？可以认为，横向边界是由工作专门化和部门化形成的，纵向边界是将员工划归不同组织层级的结果，而外部边界则是将组织与其顾客、供应商及其他利益相关者分离开来的隔墙。通过运用诸如跨层级团队和参与式决策等结构性手段，可以取消组织的纵向垂直边界，从而使层级结



构扁平化。管理者还可以通过跨职能团队以及围绕工作流程而不是职能部门组织相关的工作活动这些方式,取消组织的横向边界。另外,可通过与供应商建立战略联盟,或者通过我们将在第19章介绍的体现价值链管理思想的顾客与企业联系手段等削弱或取消组织的外部边界。

**学习型组织** 我们在第2章考察管理者面临的新问题时,已经介绍了学习型组织的概念。这一概念并不仅仅涉及某种特定的组织设计,而是描述了组织中的一种理念或哲学,它对组织设计有重要的影响。那么,什么是**学习型组织**(learning organization)?它是指由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的识别与解决中,从而使组织形成了持续适应和变革能力的这样一种组织。<sup>[27]</sup>在学习型组织中,员工们通过不断获取和共享新知识,参加到组织的知识管理中来,并有意愿将其知识用于制定决策或做好他们的工作。一些组织理论家甚至把组织中的这种能力,也即在完成工作任务过程中的学习以及应用所学知识的能力,高度地评价为是组织可持续竞争优势的惟一资源。<sup>[28]</sup>

一个学习型组织会是什么样的?从图10—4中你可以看出,学习型组织的主要特征表现在其组织设计、信息共享、领导力以及组织文化等方面。让我们来分别做一详细的考察。



资料来源: Based on P. M. Senge. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning of Organizations* (New York: Doubleday, 1990); and R. M. Hodgetts, F. Luthans and S. M. Lee, "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class," *Organizational Dynamics*, Winter 1994, pp. 4—19.

哪些组织设计要素是学习这一行为发生的必要条件呢?在学习型组织中,成员在整个组织范围内跨越不同职能专长以及不同组织层级的共享信息和工作活动协作极为重要,而这必须通过削弱或取消已有的结构及物理边界才能实现。因为在这种无边界的环境中,员工们可以自由地在一起工作,以最佳的方式合作完成组织的任务,并能互相学习。鉴于协作的需要,团队也成为学习型组织结构上的一个重要特征。员工们在团队中工作,执行需要完成的各项工作活动。这些员工团队被授权制定有关其工作开展过程或解决所出现问题的各种决策。以这些经充分授权的员工及其团队来运作的组织,根本没有必要配备各级的“老板”来发布命令和实施控制。相反,管理者承担起推动者、支持

者和倡导者的角色。

没有信息，也就不可能产生学习。学习型组织要能学习，就必须在成员之间实现信息的共享。这也就是说，组织的所有员工必须参与到知识管理中。这就意味着信息的共享要公开、及时，并尽可能精确。因为学习型组织几乎不存在结构和物理的边界，这种环境对于开放式的沟通和广泛的信息共享有建设性的作用。

在一组织向学习型组织转型的过程中，领导起着重要的作用。学习型组织中的领导者应该做些什么？其最重要的一项职能是促进组织形成一个有关组织未来的共同愿景，并使组织成员朝着这一愿景奋进。另外，领导者还应该支持和鼓励组织中建设一种有利于学习的协作的氛围。要是组织缺乏这种强有力的、尽责的领导人，要想成为一个学习型组织是非常困难的。

最后，要想成为一个学习型组织，组织文化也是很重要的一面。在学习型组织中，其文化特征是：每个人都赞同某一共同的愿景，每个人都认识到在组织工作过程、活动、职能及外部环境之间所存在的固有的内在联系，彼此都有很强的团体意识，相互之间充满关爱和信任。在学习型组织中，员工们感觉到可以自由地敞开交流，大胆分享、试验和学习，而不用担心会受到批评或惩罚。

总之，不论管理者为他们的组织选择了何种结构设计，这一设计都应该能帮助员工们以他们所能做到的最好方式、最有效率和效果地完成工作。结构设计要能帮助而不是阻碍组织的成员们有效地开展工作。毕竟，结构是实现目标的手段。



#### 小测验

19. 什么是无边界组织？
17. 说明在无边界组织中哪些组织边界被取消或减弱？
18. 描述学习型组织的特征。



### 电子商务时代的管理

### 电子商务企业的组织结构

组织应该如何设计结构，以便最有效地达成组织的目标？我们所处的数字时代正重塑着我们这方面的理念。<sup>[29]</sup>传统的组织设计思想是，首先将工作活动加以分解，然后按照某种预先设定的安排使各项活动协调起来。这一做法在电子商务时代不再有效了。为什么？对电子商务企业来说，其组织结构已不仅仅包含工作安排和员工间的关系问题。其他的组织关系，比如与顾客、卖主、供应商及其他在任何地方和任何时间与组织有关联的机构之间的关系，也是对电子商务企业非常重要的。让我们举一电子商务企业亚马逊公司的例子来说明这一点。该公司存在哪些组织关系呢？有如下几个：（1）为该网站写书评和参与网上聊天的作者与读者们；（2）为网站提供书刊内容的出版商；（3）为顾客递送所订购书刊的英格拉姆配送公司（Ingram Distribution）、联邦快递公司以及 UPS 公司的员工；（4）为该网站提供书评的书评出版工作者；（5）在幕后从事该网站商务活动管理工作的亚马逊公司自己的员工们。面对这种众多的组织关系，何种组织设计能作出全面的安排呢？对正在设计电子商务企业的管理者们来说，这意味着什么呢？



一般地说,电子商务企业倾向于采取有机式组织特征。为了取得数字时代成功经营所必须具有的灵活性、开放性及速度,组织结构就必须具有高度的纵向、横向和斜向沟通的能力;组建跨层级、跨职能的团队;向员工广泛地授权;降低组织的正规化程度。是的,电子商务企业适合采取我们描述的无边界组织,因为从本质上说,这正是电子商务企业应具有的特征。它正是一个没有边界的组织,信息和工作活动能在各个组织参与者之间自由地流动。对电子商务企业来说,任何有效的组织设计都必须认可、包容和培育这些无边界的组织关系。

## 管理者对“管理者困境”的回应

**苏珊·科尔格罗夫 (Susan Colegrove)**

波音公司 (Boeing) 军用飞机和导弹系统事业部产业参与方案项目经理, 密苏里州圣路易斯市

大多数公司不得不承认,它们今天的产品或服务线已经与企业设立初期不同了。诺基亚也不例外。为了在这个快速变化的环境中保持竞争力,诺基亚必须为它的顾客提供一个更好的产品及配送计划。应该说,该公司在这方面一直做得很好。

奥利拉欲把他的公司重组为一个学习型组织的想法,应当不难实现。在某些企业中,组织文化会影响到这种转变的顺利实现。然而,诺基亚公司已经有了一种不那么僵化的组织结构。公司鼓励创新、沟通和团队工作,这三个因素对支持奥利拉的想法有益而无害。此外,他可以通过与各方面交流这种新的理念,让大家认识到预期的结果,并通过鼓励开放式的沟通和广泛的参与,通过提供合适的领导来支持这一变革。

**乔·杰库别斯基 (Joe Jakubielski)**

豪马克贺卡公司 (Hallmark Cards) 信息技术分析师, 密苏里州堪萨斯城

创建一个学习型组织需要员工间知识的共享。通过创造出一种鼓励和奖赏员工们分享彼此的经验和技能的工作氛围,奥利拉将会使诺基亚在过去成功的基础上更上一层楼。看起来好像保证这种文化产生的组织结构,已经在诺基亚公司中成型了。员工们已有充分的自由按照自己认为最合适的方法去工作了。在这种方法之下,应该更注重群体的目标和奖励,而不是个人的。

另外还有一个建议是,将培训放在一个更加重要的位置上。公司应该强制让员工每年都参加大量的培训课程。诸如此类显示对学习之注重的做法,会将奥利拉想把诺基亚转变为一个学习型组织的意图传递给员工们。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结:

1. 组织结构是组织中正式确定的使工作任务得以划分、组合和协调的框

架体系。管理者在开发或变革一个组织的结构时，他们就在开展组织设计工作。

2. 结构与设计的所以对一个组织如此重要，是因为它明确了什么是期望完成的工作；将工作予以合理划分，以避免重复、浪费、冲突和资源的滥用；规定工作活动的合理流程；建立沟通渠道；提供协调机制；使各项工作活动专注于完成目标；强化计划和控制。

3. 工作专门化描述组织中的任务被划分为各项专门工作的程度。部门化反映将若干职位组合在一起以完成组织目标的方式。指挥链是指从组织高层延伸到基层的这样一条持续的职权线，它界定了谁向谁报告工作。管理跨度指一位管理者能有效监控的直接下属人数。集权化反映决策集中于组织中某一点的程度，分权化则指低层人员提供决策投入或者实际作出决策的程度。正规化指组织中各项工作标准化以及员工行为受规则和程序约束的程度。

4. 机械式组织是一种刻板的严密控制的结构。其特征是：高度的专门化、广泛的部门划分、窄管理跨度、高度正规化、有限的信息沟通（大多是下行沟通）、低层员工很少参与决策。与之对比，有机式组织是一种灵活的具有高度适应性的结构，虽有劳动分工，但人们所做的工作并不是标准化的，且员工的良好训练使正规化和严密的管理控制成为不必要。

5. 影响组织设计的四个权变因素是：战略、规模、技术和环境。

6. 简单型结构是一种低度部门化、宽管理跨度、职权集中于一个人手中，且正规化程度低的组织设计。职能型结构是一种将相似或相关职业的专家们组合在一起的组织设计。事业部型结构是一种由相对独立的单位或事业部组成的组织结构。

7. 在基于团队的结构中，整个组织是由执行组织的各项任务的工作小组或团队组成。许多组织都正在运用团队结构，因为这种结构打破了部门壁垒，并将决策权下放到工作团队层次。

8. 矩阵型结构是指从各职能部门中抽调有关专家，分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作的这样一种组织设计。项目结构是一种员工持续地变换工作的项目小组的组织设计。内部自治单位是独立的分权化经营的单位，每一单位都有自己的产品、顾客和竞争对手，都对其利润目标负责。无边界组织是指其边界不由某种预先设定的结构所限定或定义的组织设计。

9. 学习型组织是指由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的识别与解决中，从而使组织形成了持续适应和变革能力的这样一种组织。因为一个组织的结构和物理边界以及工作活动的协作程度会促进或者阻碍组织的学习能力，因而学习型组织理念对组织结构设计有着重要的影响。

## 思考题

1. 组织的结构能迅速地得到改变吗？为什么？
2. 你更喜欢在机械式组织中工作，还是在有机式组织中工作？为什么？



3. 管理者要在实行项目型结构的组织中有效地工作,他需要什么类型的技能?在无边界组织中,或者在学习型组织中,又需要什么样的技能?

4. 有人认为无边界组织会使我们的生活方式发生重大的变迁,你同意吗?为什么?

5. 先进的信息技术使组织的各项工作可以在任何时间、任何地点得以开展和完成,在这样的条件下,组织工作是否仍是一项重要的管理职能?为什么?

## ■ 登录:基于互联网的练习

如果一个组织没有组织结构图(一个组织结构的可视图表)的话,这个组织的结构设计的选择通常可以通过阅读它做什么工作的描述来确定。请在互联网上找到七个公司,分别简述每家公司采取什么样的组织结构设计,并说明你是如何得出这一结论的。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页,它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南,将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHLIP 提供一份教学大纲,有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作:基于团队的练习

在相对分权化的组织中,管理者必须授权(将权力分派或移交)给另一些人,让他们承担起特定的职责。组建一些由 3~4 人组成的小组。你们的老师会给每一个小组布置“有效的授权”或“无效的授权”的练习。请在课堂上以角色扮演的形式展示你们小组的做法(有效的授权或无效的授权),并准备好向全班同学解释你们的情形如何体现了有效的或无效的授权。

## ■ 案例应用

### 内 情

总部设在田纳西州孟菲斯市的巴克曼实验室公司([www.buckman.com](http://www.buckman.com))生产超过 1 000 种特制化学品。公司在 90 个国家中雇用了 1 300 多人,年收入超过 3 亿美元。尽管这家小型的私人公司是依靠自己的实验室制造产品带来收入,整个公司本身却是一个学习型的组织。

究竟巴克曼实验室靠什么吸引了美国电话电报公司、明尼苏达采矿设备制

造公司 (3M)、冠军国际公司 (Champion International)、美国西部公司 (US West) 及其他《财富》500 强企业的管理者们不辞辛苦地远道前来孟菲斯市参观学习呢? 他们是特地来看看这家公司是如何保持快速增长、全球化视野和交互式风格的。鲍勃·巴克曼 (Bob Buckman) 曾在 1978—2000 年 4 月间担任巴克曼实验室的首席执行官, 他远比别人更早地认识到知识和信息的力量。自 1984 年下半年起, 巴克曼和他的同事们开始把知识视为公司最重要的资产。他们认为在这样一个知识密集的全球化环境中, 想要拥有或保持竞争力就必须做到三点: (1) 消除组织与客户之间的距离; (2) 每个人之间保持联系; (3) 集合公司所有的智力来解决每一个客户的问题。从 20 世纪 80 年代早期开始, 巴克曼就开始关心如何保持联系、共享知识和不管何时何地以及如何工作来行使职责。

巴克曼实验室将员工们和他们的工作置身于一个知识网络之中, 这就是凯内蒂斯 (K'Netix) 网站。这个全球化的电子交流网络最初源自巴克曼想要立刻消除他的同事们和他的客户们之间的距离的强烈愿望。他开始思考信息与知识的重要性, 不仅仅是对他自己, 也是对巴克曼实验室的所有员工们。他所需要的, 也是他的员工们所需要的, 是一个关于产品、市场和客户的稳定的最新信息流。作为商务和管理类报纸杂志的忠实读者, 巴克曼牢牢记住了德高望重的首席执行官简·卡尔松 (Jan Carlzon) (斯堪的纳维亚航空公司前任首席执行官) 的一句话, “一个不掌握信息的人是不能承担责任的, 一个掌握了信息的人是不能不承担责任的。”

巴克曼认识到了最充分发挥每一个员工的能力的方法就是将他们与世界相连。他写下了他所认为的理想的知识交换系统的特点, 例如: (1) 这个系统让人们之间一对一的交谈成为可能, 这样可以减少信息扭曲情况的出现; (2) 这个系统可以让每一个人使用公司的知识库; (3) 它可以让每个公司员工将他们的知识输入这个系统; (4) 它应该每天 24 小时, 每周 7 天开通; (5) 它应该很容易被使用; (6) 它可以让使用者能够选择他们最合适的语言来进行交流; (7) 它能够自动升级, 为了未来的知识库获取问题与答案。但是这个系统的科技并不是知识共享的最重要的壁垒。这样的系统需要一个彻底的文化改革, 准确地说就是通过让员工们深度参与到知识的共享与合作之中来把整个组织从头到尾地倒过来, 而这也正是鲍勃·巴克曼着手做的。然而这并不容易, 因为他是一个把从上到下都是旧的、官僚主义的和命令控制性的组织转变成一个员工们可以完全共享所有信息的、没有人通过告诉成员做什么事情来控制员工的组织。

选择具体的硬件和软件来支持这样一个系统是这场战役中比较容易的一部分, 而让员工使用知识库并愿意为之付出则需要公司文化的变革。毕竟, 一个以知识为基础的公司要想获得成功就必须让其所有组织成员都能共享知识, 因为只有让全组织都共享的知识才真正具有价值。这种文化的变革特别困难的地方是在传统组织内的员工长期以来一直是凭借的他们储藏知识的能力来获得报酬的, 继而获得认可与权力。巴克曼实验室是这样来描述传统组织的这种情形的: “有些人的文件柜是锁着的, 里面装满了他们所知道的一切东西, 而这正是他们获得权力的来源”。但是, 如果知识系统要发挥作用的话, 那么这种哲学就一定要改变。在凯内蒂斯网开通后不久, 巴克曼的期望就清晰了: “那些

有才智想说点儿什么的人现在有了能发表观点的论坛。而那些不想或不能为之做贡献的人也容易被发现,如果你不想尽一份力或不想参加进来,那么你就该明白过去摆在你面前的很多机会都将不复存在。”最终出现在巴克曼实验室的是一种可视的激励和不可视的压力的混合体,促使员工们使用巴克曼知识网络——凯内蒂斯网。

因为巴克曼实验室在不同的市场上都面临竞争,而且经常是面对的竞争对手的规模是它的3~5倍,对知识的重视就呈现出新的紧迫性来。销售人员们需要每一个客户所提出问题的正确答案,并且他们需要快速地知道答案。凯内蒂斯网已经使得回答问题简单而迅捷。但是,如果没有对正在进行的学习行为加以认可的话,那么这个公司想要致力于对速度、员工互动、知识共享和全球化的追求就是不可能的。

#### [问题]

1. 根据案例材料,请说明在组织设计的六个关键因素上你认为巴克曼实验室作出了什么样的决策?尽可能具体地描述。
2. 你认为巴克曼实验室更倾向于是机械式的还是有机式的组织?请解释。
3. 根据图10—4的说明,巴克曼实验室是一个学习型组织吗?请解释。
4. 请访问巴克曼实验室的网站,并回答下列问题:
  - 查找其使命说明。巴克曼实验室的使命是什么?
  - 查找该公司的伦理准则,请归纳出其中一些基本的原则。
  - 找出该公司的知识培育网页,“巴克曼之屋”是什么?“初始者备要”有哪些内容?“图书馆”又有些什么?
  - 找出描述凯内蒂斯网的页面,它是怎么介绍巴克曼知识网络的?
5. 其他组织能从巴克曼实验室的做法中学到什么?

资料来源: Company's web site ([www.buckman.com](http://www.buckman.com)), February 24, 2000; S. Thurm, "What Do You Know?" *Wall Street Journal*, June 21, 1999, pp. R10+; B. P. Sunoo, "How HR Supports Knowledge Sharing," *Workforce*, March 1999, pp. 30-32; G. Rifkin, "Buckman Labs Is Nothing But Net," *Fast Company* Web page ([www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)), April 17, 1997; and A. Bruzzese, "Sharing Knowledge Breaks Hierarchy," *Springfield News Leader*, October 17, 1997, p. 7A.

#### [注释]

- [1] Information from J. S. McClenahan, "CEO of the Year," *Industry Week*, November 20, 2000, pp. 38-44; company's Web site ([www.nokia.com](http://www.nokia.com)), June 12, 2000; J. Fox, "Nokia's Secret Code," *Fortune*, May 1, 2000, pp. 160-174; and A. LaTour, "Finland's Nokia Posts 76% Jump in Pretax Profit for First Quarter," *Wall Street Journal*, April 28, 2000, p. A17.
- [2] See, for example, R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6th ed. (St. Paul, MN: West Publishing, 1998).
- [3] This section based on J. A. Byrne, "The McKinsey Mystique," *Business Week*, September 20, 1993, p. 70; B. Dumaine, "Payoff from the New Management," *Fortune*, December 13, 1993, pp. 103-110; J. A.

- Byrne, "The Horizontal Corporation," *Business week*, December 20, 1993, pp. 76 - 81; R. Semler, "Why My Former Employees Still Work for Me," *Harvard Business Review*, January February 1994, pp. 64 - 74; R. A. Lutz, "Implementing Technological Change with Cross-Functional Teams," *Research-Technology Management*, March - April 1994, pp. 14 - 18; and G. M. Parker, *Cross-Functional Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).
- [4] For a discussion of authority, see W. A. Kahn and K. E. Kram, "Authority at work: Internal Models and Their Organizational Consequences," *Academy of Management Review*, January 1994, pp. 17 - 50.
- [5] D. Van Fleet, "Span of Management Research and Issues," *Academy of Management Journal*, September 1983, pp. 546 - 552.
- [6] R. Gibson, "Interstate Bakeries Is Able to Mine Profit from a Golden Cake," *Wall Street Journal*, January 31, 1997, pp. A1 +.
- [7] C. Tohurst, "Companies March on the Morale of Their Workers," *Australian Financial Review*, November 13, 1998, p. SP2.
- [8] A. Ross, "BMO's Big Bang," *Canadian Business*, January 1994, pp. 58 - 63.
- [9] See, for example, H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983); J. Child, *Organization: A Guide to Problems and Practices* (London: Kaiser & Row, 1984).
- [10] T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961); and D. A. Morand, "The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations," *Academy of Management Review*, October 1995, pp. 831 - 872.
- [11] A. D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
- [12] See, for instance, R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal*, January-February 1987, pp. 55 - 76; H. L. Boschken, "Strategy and Structure: Reconceiving the Relationship," *Journal of Management*, March 1990, pp. 135 - 150; H. A. Simon, "Strategy and Organizational Evolution," *Strategic Management Journal*, January 1993, pp. 131 - 142; R. Parthasarthy and S. P. Sethi, "Relating Strategy and Structure to Flexible Automation: A Test of Fit and Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 14, no. 6 (1993), pp. 529 - 549; D. C. Galunic and K. M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm," in B. M. Staw and L. L. Cummings, (eds.) *Research in Organ-*



- izational Behavior*, vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215 – 255; and D. Jennings and S. Seaman, "High and Low Levels of Organizational Adaptation: An Empirical Analysis of Strategy, Structure, and Performance," *Strategic Management Journal*, July 1994, pp. 459 – 475.
- [13] See, for instance, P. M. Blau and R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971); D. S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect," in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: John Wiley, 1981), pp. 135 – 166; and R. Z. Gooding and J. A. Wagner III, "A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits," *Administrative Science Quarterly*, December 1985, pp. 462 – 481.
- [14] J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965).
- [15] See, for instance, C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations," *American Sociological Review*, April 1967, pp. 194 – 208; J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967); J. Hage and M. Aiken, "Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals," *Administrative Science Quarterly*, September 1969, pp. 366 – 377; and Miller et al., "Understanding Technology-Structure Relationships."
- [16] D. Gerwin, "Relationships between Structure and Technology," in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (New York: Oxford University Press, 1981), pp. 3 – 38; and D. M. Rousseau and R. A. Cooke, "Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations," *Journal of Management*, Fall-Winter 1984, pp. 345 – 361.
- [17] F. E. Emery and E. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments," *Human Relations*, February 1965, pp. 21 – 32; P. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); and M. Yasai-Ardekani, "Structural Adaptations to Environments," *Academy of Management Review*, January 1986, pp. 9 – 21.
- [18] H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1983), p. 157.
- [19] R. J. Williams, J. J. Hoffman, and B. T. Lamont, "The Influence of Top Management Team Characteristics on M-Form Implementation Time," *Journal of Managerial Issues*, Winter 1995, pp. 466 – 480.
- [20] See, for example, R. E. Hoskisson, C. W. L. Hill, and H. Kim, "The

Multidivisional Structure, Organizational Fossil or Source of Value?" *Journal of Management* 19, no. 2 (1993) pp. 269 - 298; I. I. Mitroff, R. O. Mason, and C. M. Pearson, "Radical Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?" *Academy of Management Executive*, February 1994, pp. 11 - 21; T. Clancy, "Radical Surgery: A View from the Operating Theater," *Academy of Management Executive*, February 1994, pp. 73 - 78; E. Pinchot and G. Pinchot, *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994); T. Peters, "Crazy Times Call for Crazy Organizations," *Success*, July-August 1994, pp. 24A +; and T. H. Davenport and J. E. K. DeLong, "On Tomorrow's Organizations: Moving Forward, or A Step Backwards?" *Academy of Management Executive*, August 1994, pp. 93 - 98.

- [21] See, for example, H. Rothman, "The Power of Empowerment," *Nation's Business*, June 1993, pp. 49 - 52; B. Dumaine, "Payoff from the New Management"; J. A. Byrne, "The Horizontal Corporation," and J. R. Katzenbach and D. K. Smith, in *The Wisdom of Teams* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); L. Grant, "New Jewel in the Crown," *U. S. News & World Report*, February 28, 1994, pp. 55 - 57; D. Ray and H. Bronstein, *Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization* (New York: McGraw Hill, 1995); and D. R. Denison, S. L. Hart, and J. A. Kahn, "From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model," *Academy of Management Journal*, December 1996, pp. 1005 - 1023.
- [22] C. Fishman, "Whole Foods Is All Teams," *Fast Company*, Greatest Hits, vol. 1 (1997), pp. 102 - 113.
- [23] P. LaBarre, "This Organization Is Dis Organization," *Fast Company*, Web page ([www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)), April 16, 1997.
- [24] M. F. R. Kets de Vries, "Making a Giant Dance," *Across the Board*, October 1994, pp. 27 - 32; and information on company from Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), October 3, 2000.
- [25] See, for example, G. G. Dess, A. M. A. Rasheed, K. J. McLaughlin, and R. L. Priem, "The New Corporate Architecture," *Academy of Management Executive*, August, 1995, pp. 7 - 20.
- [26] For additional readings on boundaryless organizations, see "The Boundaryless Organization: Break the Chains of Organizational Structures," *HR Focus*, April 1996, p. 21; R. M. Hodgetts, "A Conversation with Steve Kerr," *Organizational Dynamics*, Spring 1996, pp. 68 - 79; J. Gebhardt, "The Boundaryless Organization," *Sloan Management Review*, Winter 1996, pp. 117 - 119; and M. Hammer and S. Stanton, "How Process Enterprises Really Work," *Harvard Business Review*,



November-December 1999, pp. 108 - 118. For another view of boundaryless organizations, see B. Victor, "The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay," *Organization Science*, November 1994, pp. 479 - 482.

- [27] P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (New York: Doubleday, 1990).
- [28] J. M. Liedtka, "Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage," *Academy of Management Executive*, April 1996, pp. 20 - 37; and G. Szulanski, "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 1996, pp. 27 - 43.
- [29] This box is based on D. Tapscott, D. Ticoll, and A. Lowy, "Human Capital in the Business Web," *Workforce*, on Workforce.com Web site ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), June 6, 2000; R. Gulati and J. Garino, "Get the Right Mix of Bricks & Clicks," *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 107 - 114; M. Sawhney and D. Parikh, "Break Your Boundaries," *Business 2.0*, May 2000, pp. 198 - 207; and T. A. Stewart, "Three Rules for Managing in the Real-Time Economy," *Fortune*, May 1, 2000, pp. 333 - 334.

# 11

## 章

# 管理沟通与信息技术

- 理解管理沟通
- 人际沟通过程
- 组织中的沟通
- 理解信息技术
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 定义沟通。
2. 解释人际沟通过程。
3. 描述据以评价和选择沟通方法需要考虑的因素。
4. 说明非言语沟通如何对管理者产生影响。
5. 解释人际间有效沟通的障碍及克服的措施。
6. 对比组织中的各种沟通方式及网络。
7. 描述信息技术领域对管理沟通有重要影响的两个新发展。
8. 讨论信息技术对组织的影响。

### 管理者困境

塞米夫雷德公司（Semifreddi's）是一家位于加利福尼亚州埃默里维尔市（Emeryville）的从事工艺面包制作的公司，其产品包括特种面包、特型面包和具有艺术色彩的面包。在首席执行官汤姆·弗雷尼尔（Tom Frainier）的领导下，公司年收入达到了700万美元。<sup>[1]</sup>尽管汤姆·弗雷尼尔认为自己是一个“易接近、好相处和善于沟通的人”，但事实愈益显示出，他与员工沟通中的语言障碍已成为一个严峻的挑战。他的绝大多数员工来自墨西哥、老挝、中国及越南。这些员工只有很有限的英语沟通技能，不过，汤姆感觉他与其来源广泛的员工之间的沟通还是比较顺利的，因为一直没有发生什么大的沟通问题，至少在目前出现的一起事件以前是这样的。

最近，公司的顾客开始抱怨店面的一侧缺少停车位。像往常出现了问题需要与员工讨论的情形一样，汤姆召集了员工会议。他要求自己的员工不要把车停在为顾客预留的车位上。有些员工误解了汤姆的话，认为他告诉他们不要驾车来上班。事后对这件事，汤姆承认说，他的错误在于说得太慢，声音太高，并且还主观认为他的员工应该能够理解他。如果说这次关于停车沟通的问题还不算严重，另一次的沟通失误对汤姆来说，就是一个重大的挑战。

汤姆是一位“开放式”管理方式的坚定支持者。这种管理方式强调，定期地向员工们“公开账目”，让员工们共享公司的财务信息，使他们感到自己是公司的一分子。最近，汤姆将各班次的员工召集在一起开会，会上他陈述了一系列的数字。然后，汤姆问各位是否理解这些数字的意义，所有的人都一致点头。汤姆后来说：“我当时没有意识到，他们点头纯粹是出于礼貌。”他想让员工们看到他们行动给公司带来的财务结果，并由此激励员工，但他并没有取得预期的效果。

请你设身处地从汤姆的角度想一想，他应该采取什么措施改进自己沟通的效果？

**你该怎么做？**

汤姆·弗雷尼尔认识到了与员工有效沟通的重要性。管理者与员工之间的沟通，可以为组织中工作的有效开展提供所需的信息。鉴于此，不会有人怀疑沟通与管理绩效有着密切关联。<sup>[2]</sup>在本章中，我们将介绍管理沟通的基本概念，并对人际沟通过程、沟通方法、有效沟通的障碍，以及克服这些障碍的方法进行阐述。我们还将考察诸如组织沟通方式和沟通网络等组织沟通议题。另外，

由于信息技术对管理沟通有极大影响，我们也将考察与电子沟通及其他形式的信息技术有关的新问题及挑战。

## 理解管理沟通

对管理者来说，有效沟通不容忽视，这是因为管理者所做的每件事中都包含着沟通。注意，不是一些事情，而是每一件事！管理者没有信息就不可能作出决策，而信息只能通过沟通得到。一旦作出了决策，还需要进行沟通。否则，将不会有人知道一项决策亦已作出。任何绝妙的想法、富有创见的建议、最优秀的计划，或者最有效的职务再设计方案，不经由沟通都无法得到实施。因此，管理者需要掌握有效的沟通技巧。当然，这并不是说仅拥有好的沟通技巧就能成为成功的管理者。不过，我们可以说，低效的沟通技巧只会使管理者陷入无穷的问题与困境之中。

### ■ 什么是沟通

沟通（communication）是指意义的传递和理解。这一定义中需记住的要点首先是，它强调了意义的传递。如果信息或想法没有被传送到，则意味着沟通没有发生。比如，说话者没有听众，或者写作者没有读者，这些就都不能构成沟通。不过，更重要的一点是，沟通包含意义的理解。要使沟通成功，意义不仅要得到传递，还需要被理解。如果写给某人的一封信使用的是其一窍不通的葡萄牙语，那么不将之翻译为其能读懂并理解的语言，就不能称之为沟通。完美的沟通，如果存在的话，应是经过传递之后，接受者所认知的想法或思想恰好与发送者发出的信息完全一致的。

需要注意的另一点是，良好的沟通常常被错误地解释为沟通双方达成一致的意见，而不是准确理解信息的意义。<sup>[1]</sup>如果有人与我们意见不同，许多人会就此认为，这个人未能完全领会我们的看法。也就是说，很多人认为良好的沟通是使别人接受我们的观点。但是，我很清楚地明白你的意思，却不见得同意你的观点。事实上，若一场争论持续了相当长的时间，旁观者往往断言这是由于缺乏有效的沟通而导致的。这种想当然的认识，反映了一种错误的倾向，即认为有效的沟通等同于意见一致。

关于管理沟通，我们要说的最后一点是，沟通问题包括了人际沟通（interpersonal communication）和组织沟通（organizational communication）两大方面。前者指存在于两人或多人之间的沟通，后者指组织中沟通的各种方式、网络 and 系统等。我们将首先探讨管理者的人际沟通问题。

## → 人际沟通过程

沟通发生之前，必须存在一个意图，我们称之为要被传递的**信息**（message）。它在发送者（信息源）与接受者之间传送。信息首先被转化为信号形式（编码，encoding），然后通过媒介（通道，channel）传送至接受者，由接受者将收到的信号再转译过来（解码，decoding）。这样，要传递的意义或信息就从一个人那里传给了另一个人。<sup>[4]</sup>图 11—1 描述了**沟通过程**（communication process）。它由七个要素组成：信息源、信息、编码、通道、解码、接受者以及反馈。此外，必须注意，整个过程还受到噪声的影响。所谓**噪声**（noise），就是指对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。典型的噪声包括难以辨认的字迹，电话中的静电干扰，接受者的疏忽大意，以及生产现场中来自设备或同事的背景噪音。记住，所有对理解造成干扰的因素都是噪声。噪声可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真。让我们来考察一下发送者、信息、通道、接受者及反馈回路中是怎么造成信息失真的。



图 11—1 人际沟通过程

发送者把头脑中的想法进行编码而生成了信息，被编码的信息的质量高低受到四方面条件的影响，也即发送者的技能、态度、知识，以及社会—文化系统。原因何在？以我们自己（本书的作者）为例，如果我们缺乏应有的技能，则很难用理想的方式把我们的思想传递给你们（本书的读者）。我们能够成功地与你们进行沟通，依赖于我们的写作技巧。另外，我们对许多议题有自己的预先定型的想法（态度），这也影响到我们怎么沟通。例如，我们对管理伦理、工会或者管理者之于组织的重要性的态度，就影响了我们的写作。还有，我们在某一主题所掌握的知识量限定了我们所能传递的信息。我们无法传递自己并不知道的东西；反过来，如果我们编入本书的知识过于广博，则读者作为接受者又可能不理解我们所写的内容。最后，我们的信念和价值观（均是文化的一部分）也会对我们沟通什么及如何沟通产生影响作用。回想本章开头的“管理者困境”，汤姆·弗雷尼尔希望自己成为一个有效的沟通者。在与员工沟通中，当他通过编码将自己的思想转换为信息时，他要借助其技能、态度、知识以及社会—文化系统（包括美国的及其员工出身国的）减少任何可能的噪声。

被选用来沟通信息的通道也会受到噪声的影响。不论是当面谈话，还是发送电子邮件或全公司范围的备忘录，失真可能而且确实发生。管理者需要认识



到，特定的通道对传递某些信息是更有效的。很明显，如果大厦着火，使用备忘录方式传递这一信息显然极不合适！对于一些重要事件，如员工的绩效评估，管理者可能希望运用多种通道，如在口头评估之后再提供一封总结信。这种方式减少了信息失真的潜在可能性。

接受者是信息指向的个体。但在信息被接受之前，必须先将其中包含的符号翻译成接受者可以理解的形式，这就是对信息的解码。与发送者一样，接受者同样受到自身的技能、态度、知识和社会—文化系统的限制。如果说发送者应长于写或说，那么，接受者就应该擅长于读或听。一个人的知识水平也影响着他的接受能力。另外，接受者的态度及其社会文化背景也可能导致信息的失真。

沟通过程的最后一环是反馈回路。反馈把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行核实。反馈信息可以沿着与原始信息类似的通道传递，因此也面临着类似的失真问题。



### 小测验

1. 沟通定义中的两个重要部分的含义是什么？
2. 管理沟通包含哪些类别的沟通？
3. 描述沟通过程的七要素。

## ■ 人际沟通方法

你需要向员工们沟通组织对性骚扰问题的新政策；你要表扬你的一个工人加班帮助你的工作小组完成了一项顾客订单；你要向手下的一个员工说明她工作的变更；你想得到你的员工们对你提出的明年预算方案的意见，如此等等。在这些例子中，你怎么进行信息沟通？有许多类型的沟通方法可供管理者选择。其中包括面对面沟通、电话沟通、小组会议、正式演讲、备忘录、传统信件、传真、员工通讯、告示板、公司其他出版物、录音带和录像带、热线、电子邮件、计算机会议、音频邮件、电话会议及可视会议等。所有这些沟通通道都可用来传递口头或书面的信号。你怎么知道要使用其中哪一种？回答下面12个问题，可帮助管理者对各种沟通方法进行评价。<sup>[5]</sup>

1. 反馈潜能——接受者对所传递的信息能多快地作出反应？
2. 复杂性能力——这一沟通方法能有效地处理复杂性的信息吗？
3. 潜在宽度——使用这一通道能同时传递多少不同的信息？
4. 私密性——沟通者能确保其信息只传向那些他想沟通的人吗？
5. 编码容易度——发送者能方便而快捷地使用这一沟通方法吗？
6. 解码容易度——接受者能方便而快捷地对收到的信息加以解码吗？
7. 时空限制——发送者和接受者需要在同样的时间及同样的地点进行这一沟通吗？
8. 费用——使用这一沟通方法的费用多大？
9. 人情味——这一沟通方法能在多大程度上传递人际间的温情？
10. 正规度——这一沟通方法是否拥有所需的正规化程度？





11. 信息可得性——这一沟通方法能使接受者方便地获得所需的有用信息吗？

12. 信息消费点——发送者与接受者哪方对何时收到这一信息拥有更大的控制权？

表 11-1 就是根据这 12 项标准而对各种沟通方法进行的比较。管理者最终选用哪一种方法，是对发送者的需要、所沟通信息的特性、通道的性能以及接受者的需要各方面的综合反映。例如，你想向一个下属说明她的工作有了变更，面对面的沟通会比备忘录更好，因为你希望能就她的疑问和问题作出当面的解释。

表 11-1

沟通方法比较

评价标准 通道	反馈 潜能	复杂性 能力	潜在 高度	私密性	编码 容易度	解码 容易度	时空 限制	费用	人情味	正规度	信息 可得性	信息 消费点
面对面	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	共享
电话	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4	共享
小组会议	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4	共享
正式演讲	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5	发送者
备忘录	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1	接受者
传统信件	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1	接受者
传真	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1	接受者
公司出版物	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1	接受者
告示板	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1	接受者
音像带	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5	接受者
热线	2	5	2	2	3	1	4	2	3	3	4	接受者
电子邮件	3	4	1	2	3	2	4	2	4	3	4	接受者
计算机会议	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	共享
音频邮件	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4	接受者
电话会议	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5	共享
可视会议	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5	共享

说明：按 1~5 级评分，1 表示最高分，5 表示最低分。信息消费点指何方控制沟通信息的接收时点。“共享”意味着发送者（S）和接受者（R）共同拥有控制权。

资料来源：P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991), p. 136.

有关人际沟通方法的介绍不能就此搁笔。我们还必须考察非言语沟通的作用。所谓**非言语沟通**（nonverbal communication），就是不经由言语表达的沟通。一些极有意义的沟通既非口头形式也非书面形式。刺耳的警笛和十字路口的红灯都不是通过文字告诉我们信息的。学校教师上课时，当看到学生们无精打采或者有人开始翻阅校报时，无需言语说明，学生们已经告诉她（他），他们厌倦了。同样，当学生们开始收拾书本、文章和笔记时，他们传达了一个非

常明确的信息：该下课了。一个人所用的办公室和办公桌的大小，一个人的穿着打扮，都向别人传递着某种信息。这些都是非言语形式的沟通。非言语沟通中最为人熟知的，就是体态语言和语调。

**体态语言 (body language)** 指传达意义的手势、脸部表情和其他身体动作。比如，一副咆哮的面孔所表示的信息，显然与微笑不同。手部动作、脸部表情及其他姿态能够传达诸如攻击、恐惧、腼腆、傲慢、愉快、愤怒等情绪或性情（见图 11-2）。



图 11-2 脸部表情传达人的情绪

说明：每一幅图片都描绘了一种不同的情绪。请在查看答案之前识别它们（上面，从左到右依次是：中性、惊讶、快乐；下面，从左到右依次是：恐惧、悲伤、生气）。

资料来源：S. E. Taylor, L. A. Peplan, and D. O. Sears, *Social Psychology*, 9th ed. (Upper saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997), P. 98; photographs by Paul Ekman, Ph. D. Used with permission.

**语调 (verbal intonation)** 是指一个人对传达意义的某些词汇或短语的强调。下面举例说明语调如何使一条信息的含义发生改变。如有学生向教师提了一个问题，教师反问道：“你这是什么意思？”教师反问的声调不同，学生的反应也就不同。轻柔、平稳的声调会传递出感兴趣的含义，它与刺耳尖利、重音放在最后一词说法所产生的意义完全不同。大多数人会觉察，第一种语调表明某人在真诚地、饶有兴趣地要问明学生的意思，第二种语调则表明此人的防卫或攻击性。

任何口头沟通都包含有非言语信息，这一事实应引起极大的重视。为什么？因为非言语形式有可能会对有效沟通造成极大影响。“问题不在于你说了什么，而在于你怎么说的。”人们既对所说的内容，也对怎么说的作出反应。管理者应该记住，这就是他们所进行的沟通。



#### 小测验

4. 解释管理者可用来评价各种沟通方法的标准。
5. 以这些标准来比较各种沟通方法。
6. 为什么非言语沟通是人际沟通中的一个重要部分？



## ■ 人际间有效沟通的障碍

我们在人际沟通过程的讨论中提到过信息失真的广泛潜在性。哪些因素导致了信息失真？除了沟通过程中所识别的一般类型的失真之外，管理者还面临其他一些有效沟通的障碍。

**过滤** **过滤 (filtering)** 指故意操纵信息，使信息显得更易得到接受。比如，当有人向上级的管理者陈述的都是该管理者想听到的东西，这个人就是在过滤信息。这种现象是否经常在组织中出现？答案是肯定的。当沿着组织层次向上传递信息时，为避免高层人员信息超载，发送者需要对信息加以浓缩和综合。而浓缩信息的过程受到信息发送者个人兴趣和对哪些信息更重要的认识的影响，因而也就造成了信息沟通中的过滤现象。

过滤的程度与组织的层级数目和文化两因素有关。在组织中，纵向层次越多，过滤的可能性就越大。要是组织较少依赖刻板的层级安排，代之以更强调协作、合作的工作安排，那信息过滤的问题就会减弱。另外，组织中越来越多地使用电子邮件沟通方式，使沟通更加直接，避免了中间环节，从而也减少了过滤。最后，组织文化通过奖励系统，对这类过滤行为起到或鼓励或抑制的作用。组织中的奖励越是注重形式和外表，管理者就越会有意识按照对方的品味调整和改变信息。

**选择性知觉** **选择性知觉 (selective perception)** 是指人们根据自己的兴趣、经验和态度而有选择地去解释所看或所听的信息。沟通过程中，接受者会根据自己的需要、动机、经验、背景及其他个人特质而选择性地去看或听所传递给他的信息。解码的时候，接受者还会把自己的兴趣和期望带到信息之中。如果一名面试主考官持有女性总是重家庭甚于事业的观点，那他就可能对女性求职者中“看出”这种情况，无论该求职者是否真的认为自己是这样的人。

**情绪** 在接收信息时，接受者的感觉也会影响到他对信息的解释。一个人在高兴或痛苦的时候，会对同一信息作出截然不同的解释。极端的情绪更可能阻碍有效的沟通。这种状态常常使我们无法进行客观而理性的思维活动，而让一种情绪性的判断取代之。因此，最好避免在很沮丧的时候对一信息作出反应，因为此时已经无法清晰地进行了思考。



### 管理员工队伍的多元化

### 男性与女性的沟通风格

你说过或者听到过男女之间诸如“你不理解我所说的，并且你从来没有听”，“你什么事情也没有做”等抱怨吗？大多数人可能有这种经历。有关研究表明，男人和女人有不同的沟通风格。<sup>[1]</sup>让我们仔细讨论这些不同的风格和问题以及尽力建议减少这些问题的方法。

德博恩·坦恩 (Deboran Tannen) 研究了男人和女人沟通的方式，并且报告了一些有趣的结果。她的研究结果的本质是男人沟通时强调地位，而女人则强调联系。她说不同性别之间的沟通是一种持续地歪曲了男女对亲密关系的不同需要的欺骗行为。这种行为强调保持友好、共同利益和独立性，也强调个人利益和差异性。于是，沟通问题的出现就不奇怪了。在听和说时，女人关注关系度和亲密感，男人关注地位和独立性。对许多男人来



讲，沟通仅仅是一种在等级制度的社会中保持独立性和维持地位的一种工具而已。然而，对许多女人来讲，沟通则是一种为了保持亲密度和寻求支持和信心而进行协商的一种方式。让我们来看几个坦恩举出的例子。

男人经常抱怨女人喋喋不休地讲述她自己的问题。然而，女人则批评男人没有听她讲。存在这种差别的原因是当男人听女人讲一个问题时，他们常常维护他们的独立性和强调提供解决方法时进行控制。与此相反，许多女人把讨论问题当做一种促进关系的方式。女人讨论问题的目的是寻求支持和联系，而不是为了得到男人建议的解决方法。

这里还有个例子：在谈话时，男人常常比女人更直接说出自己的观点。男人会说：“我认为关于这个问题你的观点是错误的”，女人则会说：“你看过市场部门有关这个问题的研究报告了吗？”女人这种说法暗含了市场研究报告能够证明你的错误。男人常常把女人的含蓄误解为不坚定的和鬼鬼祟祟的，但是女人往往并不像男人那样在乎地位和高人一等的作风。

最后，男人常常批评女人喜欢道歉。男人往往把“对不起”看成是一种懦弱的象征，因为他们常常把女人所说的“对不起”看成是女人接受了责备。而女人则认为她没有错，女人说“对不起”的真正含义是“我知道你一定为此感觉非常糟糕，我也是如此”。

由于在任何组织中异性之间的有效沟通是重要的，那么企业的管理者应该如何处理这些不同的沟通风格呢？为了克服不同风格之间的沟通障碍，有效的沟通需要接受、理解以及寻找双方都能够适应的沟通方法，男人和女人都应该认识到存在不同的沟通风格和没有最好的沟通风格，以及应该努力做好沟通工作。

**信息超载** 一位营销经理去西班牙出差一个星期。由于在那里无法进入他的电子邮箱，结果回来后，他竟发现有 600 封邮件等着他！他不可能阅读全部这些邮件，并一一回复。他面临了**信息超载**（information overload）问题，这也就是一个人面对的信息超过了他的处理能力。当今典型的经理人员常常抱怨信息超载。伴随着接收电子邮件、电话、传真以及参加会议和阅读专业资料的需要，形成了如此巨大的数据，以致人们无力处理和传送这些信息。当一个人所得到的信息超过了他能整理和使用的容量时，会出现什么情况呢？他们倾向于筛掉、轻视、忽略或遗忘某些信息，或者干脆放弃进一步处理的努力，直到超载问题得以解决。不论何种情况，结果都是信息缺失和沟通效果受到影响。

**防卫** 当人们感到自己正受到威胁时，他们通常会以一种防卫的方式作出反应，这降低了取得相互理解的可能。这种防卫表现在对对方的言语攻击、讽刺挖苦、品头论足，以及怀疑对方的动机等行为上。<sup>[1]</sup>当一方将另一方的意思理解为威胁性的时，他就经常会以有碍有效沟通的方式作出反应。

**语言** 同样的词汇，对不同的人来说，含义是不一样的。年龄、教育和文化背景是三个最明显的因素，它们影响着一个人的语言风格以及他对词汇的界定。威廉·伯克莱（William Buckley）是作家、记者，德雷博士（Dr. Dre）是打击乐艺术家，两人都说英语，但各自的用词是截然不同的。

在一个组织中，员工常常有不同的背景（回顾本章开头的“管理者困境”），有不同的言语习惯。在同一组织不同部门中工作的人员，甚至还会有各自的**行话**（jargon）——一组人员内部沟通中所用的专业术语或技术语言。

还要认识到，你我可能同说一种语言，但我们在语言的使用上却并不一



致。信息发送者常常认为自己所用的词汇和短语在接受该信息的人心中也有同样的含义。这当然是错误的假设，常会造成沟通的障碍。了解每个人怎么可能使同一用语的含义发生变化，这有助于减少沟通障碍。

**民族文化** 本章开头的“管理者困境”已经指出，沟通差异不仅产生于各人沟通中所用的语言不同，也可能产生于他们作为其中一分子的民族的文化不同。人际沟通不可能在全世界范围内以同样的方式进行。让我们比较一下倡导个人主义的国家（如美国）和强调集体主义的国家（如日本）的差异。<sup>[8]</sup>

在美国，沟通类型倾向于是以个人为中心，而且语义明确。美国的管理者喜欢用备忘录、通报、职务报告及其他正式的沟通手段来阐明他对某一问题的看法。美国企业主管人员可能会隐瞒某些信息，为的是让自己看起来比别人懂得更多，而且将之作为说服员工接受其决策和计划的一种工具。为了保护自己，低层的员工们也如法炮制，采取类似的行为。

在强调集体主义的国家，如日本，有更多的相互间的互动关系，而且人际间的接触更倾向于是非正式的。与美国管理者不同，日本管理者在有关问题上更多是先以口头协商方式与下属们沟通，然后再起草一份正式的文件说明已达成的共识。日本人看重协商一致的决策，因而开放式的沟通是其工作环境氛围的一个内在构成要素。而且，更多采用面对面的沟通。

文化差异会影响到管理者对沟通方式的选择。这些差异要是没有得到很好的认识和认真的考虑，那么极有可能成为有效沟通的障碍。

## ■ 克服人际间有效沟通的障碍

既然存在以上沟通的障碍，那么，管理者该如何克服？以下的建议将帮助你使你的人际沟通更为有效。

**运用反馈** 很多沟通问题是直接由于误解或理解不准确造成的。如果管理者在沟通过程中使用反馈回路，则会减少这些问题的发生。这里的反馈可以是言语的，也可以是非言语的。

当管理者问接受者：“你明白我的话了吗？”他得到的答案就代表着一种反馈。当然，良好的反馈并不仅仅包括是或否的回答。管理者为了核实其发送的信息是否得到理想的接收和理解，可以询问有关该信息的一系列问题。但最好的办法是，让接受者用自己的话复述这一信息。如果管理者听到复述的话正如他的本意，则理解与准确性就有了保证。反馈还包括了比直接提问或让接受者概述该信息更为微妙的一些方法。如综合评论会使管理者了解到接受者对信息的反应。

当然，反馈并不一定要以言语的方式来表达。行动胜于言语。比如，有一销售主管通过电子邮件向雇员传发了月份销售报告填报新规定，要求所有的销售代表都要按时上报。于是，到时有些人没有提交报告，这位销售主管无疑就得到了反馈。这一反馈表明，销售主管对自己当初的指令应该阐述得更清楚。同理，当你面对一群人演讲时，你在观察他们的神态及其他非言语的线索中，就会了解到他们是否接受了你的信息。

**简化用语** 由于语言可能成为沟通的障碍，因此，管理者应选择好措辞，并注意表达的逻辑，使发送的信息清楚明确，易于接受者理解。管理者不仅需

要简化语言，还要考虑到信息所指向的听众，以确保所用的语言能适合于该类信息的接受者。记住，有效的沟通不仅需要信息被接收，而且需要信息被理解。通过简化用语，尽量使用与接受者一致的言语方式来发送信息，这可以增进理解。比如，一家医院的院长在沟通时应尽量使用清晰易懂的词汇，并且对医务人员传递信息时所用的语言应该和对办公室工作人员的不同。在理解其含义的群体内使用行话，有助于促进理解，但在该群体之外使用行话则会造成诸多问题。

**积极倾听** 在别人说话时，我们是听者。但很多情况下，我们并不是在倾听。倾听是对含义的一种积极主动的搜寻，而单纯的听则是被动的。在倾听时，接受者和发送者双方都在进行着思索。

我们中的不少人并不是好听众。为什么？因为做到这一点很困难，而且常常要在个体表现出主动性时才会取得满意的效果。事实上，听的一方比说的一方更疲劳。与单纯的听不同，**积极倾听**（active listening）是指不带先入为主的判断或解释的对信息完整意义的接受，因此它要求听者全神贯注。一般而言，人们说话的速度是平均每分钟 150 个单词，而倾听的速度可达到每分钟超过 400 个单词。<sup>[1]</sup>二者之间的差值显然留给了大脑充足的时间，使其有机会神游四方。

提高积极倾听的效果，可采取的一种办法是发展对信息发送者的共情，也就是让自己处于发送者的位置。鉴于不同的发送者在态度、兴趣、需求和期望方面各有不同，因此共情使接受者更易于准确理解某一信息的真正内涵。一个共情的听者，并不急于对信息作出自己的判断，而是先认真聆听他人所说的话。这使得接受者不致因为过早不成熟的判断或解释而使听到的信息失真，从而提高了自己获得所沟通信息完整意义的能力。积极倾听者可能表现出的其他具体行为，如图 11—3 所示。

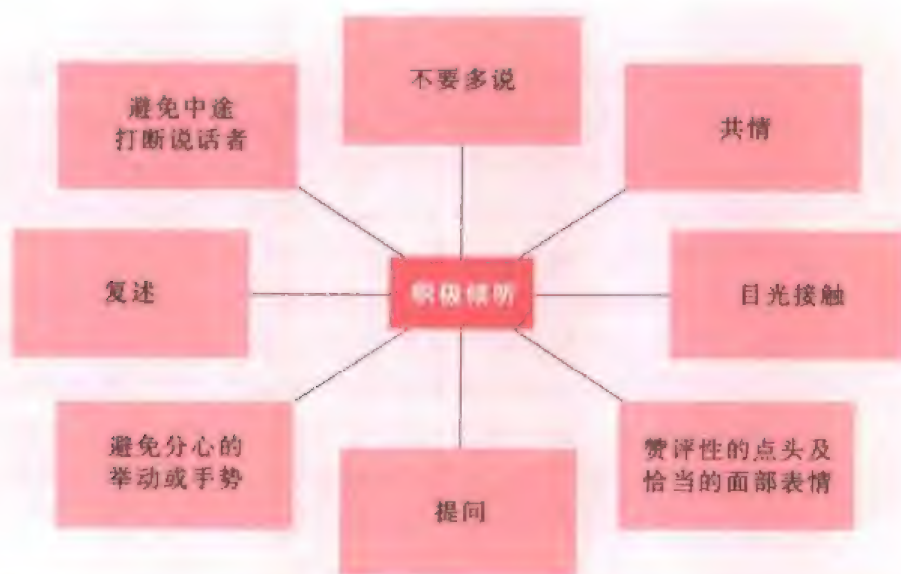


图 11—3 积极倾听的行为

资料来源：Based on P. L. Hunsaker, *Training in Management Skills* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

**控制情绪** 如果认为管理者总是以完全理性化的方式进行沟通，那就太天真了。我们知道，情绪会使信息的传递严重受阻或失真。当管理者对某件事十分失望时，很可能对所接受的信息发生误解。并在表述自己信息时不够清晰和准确。那么，管理者应该如何行事呢？最简单的办法是，暂停进一步的沟通，直至恢复平静。

**注意非言语提示** 俗话说，行动胜于言语。因此，很重要的一点是注意自己的行动，确保它们和你所说的语言相匹配，并起到强化语言的作用。有效的沟通者要十分注意自己非言语形式的沟通，保证它们真的在传达你所期望的信息。



#### 小测验

7. 阐述人际间有效沟通的障碍。
8. 解释管理者如何能克服人际沟通的障碍。
9. 管理者如何能做到积极倾听？



## 组织中的沟通

不对组织沟通的基本问题作一考察，就不能准确地理解管理沟通。在这一部分，我们要讨论组织沟通的一些重要内容，包括：正式与非正式沟通，沟通中信息流动的方式，以及正式与非正式的沟通网络。

### ■ 正式与非正式沟通

组织中的沟通经常区分为正式与非正式的。所谓**正式沟通**（formal communication），是指按照规定的指挥链或者作为工作的一部分而进行的沟通。例如，当管理者要求一员工完成某项任务时，他是在进行正式沟通。员工将某一问题提交和上报给他的主管时，也是正式沟通。任何发生于组织中既定的工作安排场合的沟通，都可称为正式沟通。

**非正式沟通**（informal communication）是指不由组织的层级结构限定的沟通。员工们在餐厅或过道里的交谈或者在公司体育锻炼场所中的沟通都属于非正式的沟通。未经管理层批准并不意味着非正式沟通不存在。员工之间建立了朋友关系后，会经常相互沟通。组织中的非正式沟通系统可发挥两方面作用：（1）促进员工满足社会交往的需要；（2）有利于改进组织的绩效，因为它提供了另一种通常更快速和有效的沟通渠道。

### ■ 沟通信息的流向

组织中的沟通可以是向下的、向上的、横向的或斜向的。下面分别讨论。

**下行沟通** 任何一种信息从管理者流向下属人员的沟通，都可称为下行沟

通 (downward communication)。下行沟通常用于通知、命令、协调和评估下属。当管理者将目标和任务分派给员工时,就是运用了下行沟通。管理者也常通过下行沟通方式,向员工们颁发职务说明书,通告组织的政策和程序,指出需注意的问题,或者评估他们的业绩。下行沟通可以采用我们前面介绍过的各种沟通方法。

**上行沟通** 管理者依靠下属人员获取的信息、有关工作的进展和出现的问题,通常需要上报给管理者。上行沟通 (upward communication) 就是信息从下属人员流向管理者的沟通。它使管理者能了解下属人员对他们的工作、同事及整个组织的看法。管理者也需依靠上行沟通来获得改进工作的意见。上行沟通的一些例子,如下属提交的工作绩效报告、合理化建议、员工意见调查表、投诉程序、上下级讨论和非正式的牢骚会。在牢骚会上,员工有机会提出问题,与他们的上司甚至高层管理代表一起讨论。

组织中使用上行沟通方式的程度,与该组织的文化有关。如果管理者能够创造一个相互信任和尊重以及参与式决策和向员工授权的氛围,则组织中会有许多的上行沟通,因为员工会在决策过程中提出许多意见。而在一种高度刻板、专权的环境中,上行沟通虽然仍会发生,但是在沟通的风格和内容方面却会受到很大的限制。

**横向沟通** 在同一组织层次的员工之间发生的沟通,称为横向沟通 (lateral communication)。在当今时常动荡多变的环境中,为节省时间和促进协调,组织常需要横向的沟通。例如,跨职能团队就急需通过这种沟通方式形成互动。不过,要是员工不向管理者通报他们所作出的决策或采取的行动,则会造成冲突。

**斜向沟通** 斜向沟通 (diagonal communication) 是发生在同时跨工作部门和跨组织层次的员工之间的沟通。当信用部门的信用分析师,就某顾客的信用问题,直接与地区销售经理沟通时,就是斜向沟通的情形,因为这两个人既不在同一部门,也不属于同一组织层次。从效率和速度角度看,斜向沟通是有益的。电子邮件的普及使用更促进了斜向沟通。现在许多组织中,一个员工可通过电子邮件与任何其他的员工进行沟通,不论他们的工作部门和组织层次是否相同。然而,与横向沟通一样,要是员工不通报他们的管理者,斜向沟通也有可能造成问题。

## ■ 组织沟通的网络

组织沟通信息的纵向和横向流动集合而成的各种形态,称作沟通网络 (communication networks)。图 11-4 显示了三种常见的网络类型。

**沟通网络类型** 在链式网络中,沟通信息是按照正式的指挥链流动,当然可以是上行的,也可以是下行的。轮式网络则是在明确认定的强有力的领导者与工作小组或团队其他成员之间的沟通。该领导者成为所有沟通信息通过的中心。最后,在全通道式网络中,沟通的信息会在工作团队所有成员中自由地流动。

作为一名管理者,你该选用何种沟通网络? 答案取决于你的沟通目标。图 11-4 概括比较了各种沟通网络的效果。依据的标准有四个: 速度、准确性、



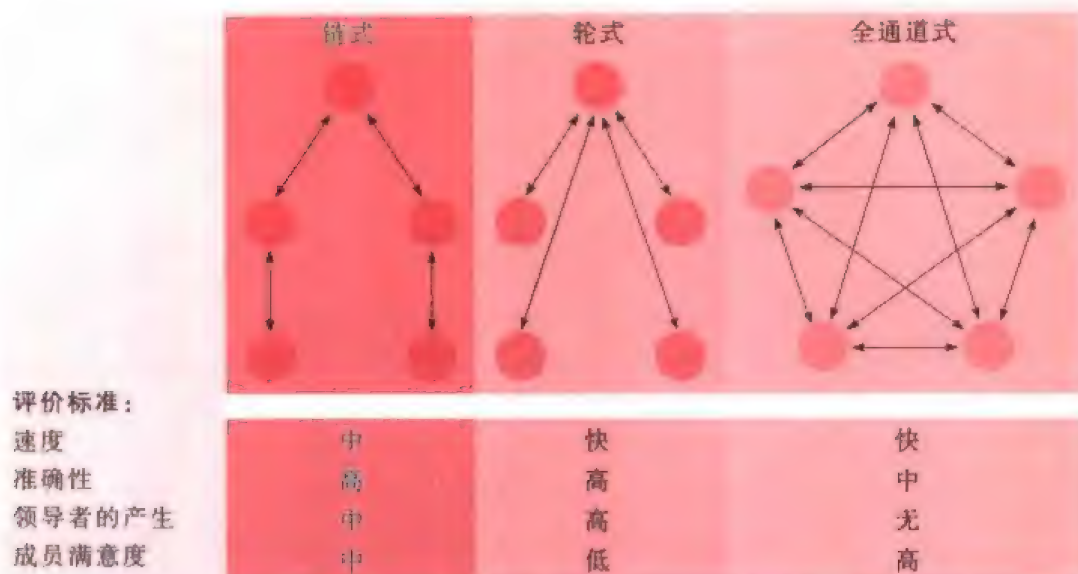


图 11-4 三种常见的组织网络类型及其沟通效果评价

领导者的产生和成员满意度。从图上一眼就能看出，没有一个网络是在任何情况下都是最好的。要是你关注成员满意度，则全通道式最佳；要是你认为有一个强有力的公认的领导人很重要，那么，轮式网络会更好；要是准确性最为重要，则链式和轮式更好。

**小道消息** 在我们结束沟通网络的讨论前，还必须考察一下**小道消息** (grapevine) 传播的非正式网络。因为几乎在任何组织中都存在着小道消息。它是信息的一个重要来源吗？你猜对了！有调查发现，75%的员工是通过小道消息网络的传播而得到第一消息的。<sup>[10]</sup>

这对管理者有什么启示？显然，小道消息是任何小组或组织沟通网络的重要部分，值得我们考察。<sup>[11]</sup>小道消息会有助于管理者识别出员工普遍关注但感到疑惑的那些问题及由此产生的焦虑。它既是信息的过滤器，也是一个信息反馈手段，使员工们认为对其有关联的问题能凸现出来。更为重要的，从管理者的立场看，对小道消息网络传播的信息，管理者也是能够作出分析的，如正在传播什么消息，按什么样的方式传播，谁是其中的关键人物，等等。了解小道消息网络的信息流动及传播方式，管理者就能掌握员工们的关注点，并利用小道消息网络传播一些重要的信息。因为小道消息是不可能杜绝的，管理者应当将之作为一个重要的信息网络加以“管理”。

通过小道消息网络传播的谣言，也是不可能完全清除的。管理者应当做的是，通过限定其传播的范围和影响力度，尽量减少谣言的负面作用。具体有什么办法呢？与员工进行开放、全面、坦诚的沟通，特别是在所提议的或正在实施的管理决策或行动不受员工欢迎的情形下，这种沟通更为必要。

#### 小测验

10. 区分组织中正式与非正式的沟通。
11. 描述组织中沟通的四种方式。
12. 比较不同类型的沟通网络。

## 理解信息技术

技术正在改变着人们生活和工作的方式。让我们来看下面四个例子：在日本，无论管理者、一般员工，还是家庭主妇或十几岁的青少年，都使用无线网络电话发送电子邮件（e-mail）、网上冲浪（surf the Web）、交换照片（swap），以及玩电脑游戏（play computer games）；在瑞典邮政服务公司下属的一家子公司——邮政网络公司（Postnet）中，员工们坐在办公桌前，通过与其桌上电脑相连的电子网络和数据联结线开展工作。该公司首席执行官上班时间是拿着手机在办公室里巡视管理，他的手机直接与邮政系统的主控板相联结；在拥有 31.6 万名员工的 IBM 公司中，75% 的员工经常使用即时信息传递软件进行沟通和协同工作；雪佛龙公司（Chevron）设在旧金山的国际部的员工，常常相聚于“视觉中心”，交换信息、交流看法。这一“视觉中心”中装有能显示文字和图片的大型屏幕。<sup>[12]</sup>

当今的管理沟通已远非昔日的可比。管理者既要使他们的组织稳定地运行下去，同时又要持续地改进组织的运营活动，并保证组织在即便其自身和环境都发生急剧变化时仍能保持应有的竞争力，这无疑是一个巨大的挑战。虽然技术变化是造成环境不确定性的一大原因，但是技术进步也对管理者协调员工的工作活动有重要促进作用，并由此带来工作效率和效果的提高。现在，信息技术几乎影响到了企业活动的每一个方面，因而对管理沟通产生了深刻的影响。

### ■ 技术如何影响管理沟通

技术，尤其是信息技术，从根本上改变了组织成员沟通的方式。比如，它不但极大地提高了管理者控制员工和团队绩效的能力，而且使员工可获得作出快速决策所需要的更完整的信息，并为员工提供了更多的加强合作和共享信息的机会。此外，信息技术还使组织内的人们能够方便地随时联系，不论对方在什么地方。而且，在与组织的其他员工沟通时，人们也不一定非要坐在办公桌前，通过电脑进行联系。总的来说，对当前管理沟通似乎有着最重要影响的信息技术领域两大新发展是：计算机网络系统和无线通信技术。

**计算机网络系统** 在计算机网络系统中，组织通过兼容的硬件和软件把组织内的电脑连接在一起，形成组织范围的计算机网络。这样，组织的成员，不论是在会议厅，在城里，还是在横跨全球的旅行中，都能进行相互沟通，得到有关的信息。我们这里不介绍网络系统工作的机械原理，而着重说明其在沟通中的一些应用，如电子邮件、即时信息、音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、内部互联网和外部互联网，以及专为聊天开设的闲聊网等。

电子邮件是通过联网的计算机发送书面信息的一种邮件瞬时传递方式。信息能够存储于接受者的电脑中，一般在方便的时候阅读。电子邮件传递信息快速、便宜，而且能同时向多人发送同一信息。对组织成员来说，它是一种快

捷、便利的实现信息共享和沟通的渠道。

有些人发现电子邮件速度还是不够快,且容易出现阻塞问题,这些人还可以使用**即时信息**(instant messaging, IM)沟通方式。这是一种能够在计算机网络使用者之间实现互动的实时沟通。这种沟通方式最初在儿童和青少年中流行,因为他们要与朋友进行在线的沟通。现在,即时信息沟通方式已进入工作场所。在即时信息沟通中,人们不需要等待就可读到对方的邮件。无论什么信息,都能在瞬间得到传递。不过,这种沟通方式也有一些缺陷。如它要求一批相关的沟通者都同时登入计算机网络。这种开放性带来了网络安全问题。而且,目前的即时信息软件与不少重要的商业应用软件并不兼容。<sup>[13]</sup>不过,随着新的即时信息软件的开发,这些缺陷将可能得到克服。

**音频邮件**(voice-mail)系统是对声音信息的数字化处理,使之能通过网络传递,并储存在电脑中,以方便接收者需要时使用。<sup>[14]</sup>这种能力使声音信息可以在接收者不在场的情况下得到传递。接受者还可以将信息储存起来以便将来使用,也可选择删除,或转发给其他人。

**传真**(fax)机使包含文字和图表信息的文件得以通过普通的电话线传递。发送信息的传真机能够扫描有关资料并把它们数字化。接受信息的传真机能够读取这些经扫描发过来的信息,并把它们复制出来。传真打印出来的信息,能够方便而迅速地在有关组织成员中传阅。

**电子数据交换**(electronic data interchange, EDI)是通过直接的计算机对计算机网络,使组织之间得以交换标准化的商务交易文件,如发票、订货单等。许多组织常常使用电子数据交换方式与供应商和客户沟通,因为这可节约时间和费用。那么,究竟如何实现信息的交换呢?就是通过电信网络,使交易信息从一组织的计算机系统传递到另一组织的计算机系统。对发送信息的组织来说,文件资料的打印和处理工作取消了,而对方的组织也避免了接收信息的麻烦。

个人一对一的面谈,或者团队、部门或整个组织范围的会议,总是信息共享的一个常用方式。过去由于技术的限制,参加会议的成员常常必须聚集在同一个场所开会,现在情形不同了。**电话会议**(teleconferencing)使一群在不同地点参加会议的人员能通过电话或电子群件通信软件在同一时间开会。而如果会议参加者能够通过电视屏幕看到对方,这种同时进行的会议就称作**可视会议**(videoconferencing)。工作小组,无论规模大小,成员分布地域多广,都可运用这些通信网络工具实现工作的协同和信息的共享。

网络化的计算机系统,也使组织的内部互联网和外部互联网得以发展。**内部互联网**(intranet)是一种运用互联网技术而在组织内部建立的沟通网络,只有组织的成员才能登录该网络。许多组织正将内部互联网作为员工分享信息和实现不同地点的资料交换和项目合作的重要手段。例如,巴克曼国际实验室是位于田纳西州孟菲斯市的一家特种化学药品制造商。该公司的员工发现通过内部互联网能非常容易地获得和共享有关产品、市场和顾客的信息。他们通过名为“K'Netix”的内部网,从这一知识网络获得信息并发布自己的信息。**外部互联网**(extranet)也是运用互联网技术建立的组织沟通网络,它允许组织内部的使用者经授权后可直接与组织外部的顾客、供应商等进行沟通。例如,哈雷·戴维森公司就通过外部互联网,实现了与交易商的快捷、方便的沟通。

最后一点是，我们大家都认识到互联网已经并继续对组织产生巨大的影响。互联网现在不仅是书籍、彩色图片和流行音乐带及影像制品等的沟通媒体，还是音频沟通的重要工具。使用雅虎（Yahoo!）和兴奋之家（Excite@Home）等流行网站的用户可以在这类网上语音聊天。美国在线（America Online）也新引入了一个网络浏览器，使用者只要一点击，就能同他人聊天。许多公司正在运用基于互联网的声音沟通工具。再如，美林会计师事务所（Merrill Lynch & Co.）位于新泽西的办公楼里安装有6500部网络电话，供员工召开电话会议或进行即时信息交流用。还如，在康柏计算机公司的网站上，使用者可点击图标后与公司代表谈话。<sup>[15]</sup>

### 关于道德的批判性思考

波戈网络公司（Pogo.com）报告说，最近一个月内，超过100万人在工作时间内访问了该公司的游戏网站，并且在工作场所登录该游戏网站的人中间，平均每次访问的时间长度超过了2小时34分钟。幽默故事、笑话和图片等从一个人的电子信箱传到了另一个人甚至更多人的电子信箱。在刚刚过去的节假日中，通过电子信件传递保龄球游戏，成为了人们喜爱的娱乐方式。

尽管这些游戏看起来是娱乐性的、无害的活动，但据估计，通过互联网传递这类邮件使商界每年花费了高达540亿美元的成本。在工作中出于非商务目的使用互联网的花费这么大，但允许员工做这些事情，是否会带来工作压力减轻的心理方面的好处呢？工作中能够方便地登录互联网，这对员工和组织来说各有什么伦理问题？<sup>[16]</sup>

**无线通信技术** 网络时代的管理者尽管对可供使用的网络沟通技术感到兴奋，但如意的效果还没达到。计算机网络系统要求组织及组织中的员工必须通过有线装置才能实现联络。与之对比，无线通信技术不需要任何实体连接，它借助微波信号、通信卫星、无线电波和天线以及红外线等，通过空气或太空传递信号。无绳灵巧电话、笔记本电脑以及其他便携式通信设备等的出现，使管理者拥有了与有关人员“保持联系”的全新方式。在日本和欧洲，已经有900多万人使用无线通信技术，随时随地方便地发送和接收信息。<sup>[17]</sup>员工不必使用办公桌上的电脑，就可以与组织的其他成员沟通。信息领域的技术还处在进一步的发展中，我们将看到越来越多的组织成员运用无线通信技术实现合作工作和信息共享。

## 信息技术如何影响组织

员工，无论是以个人还是团队的方式工作，都需要信息，以便作出决策或做好工作。我们前面阐述了可供管理者使用的各种沟通技术，从中可以清楚地看出：技术极大影响了组织成员的沟通、共享信息和开展工作的方式。

组织成员间的沟通和信息交换，已经不再受制于空间和时间。在地理分布广泛的员工个人或团队之间协同工作的努力，整个组织范围的信息共享和工作及决策的整合，这些都会随着信息技术的运用而获得明显改进，由此提高组织



的效率和效果。一方面，信息技术所产生的经济效益是显著的；另一方面，管理者不要忽视它所潜存的心理方面的缺陷。<sup>[18]</sup>例如，不断有人联络的员工要付出多大的心理代价？在下班的时间还要上网，这是否增大了员工的压力？将工作和生活区分开，对组织的员工来说，有多大意义？这些问题并没有简单的答案。但这些问题是管理者未来不得不面对的课题。



#### 小测验

13. 说明计算机网络系统在沟通中的各种可能的应用。
14. 无线通信技术对管理沟通具有什么样的影响？
15. 信息技术正在对组织产生何种影响？

### 管理者对“管理者困境”的回应

**迈克尔·J·斯塔比尔 (Michael J. Stabile)**

内格尔中学校长，俄亥俄州辛辛那提市

有时候，“解药可能成为毒药。”汤姆过去曾有效的、成功的领导方式，对他现有的员工可能不再适用了。问题不是在“开放式”管理方面，而是沟通过程及员工的理解上出了问题。我建议他尝试以下方法：

- 采用备忘录及其他书面指令方式，使用员工们所说的语言进行沟通。以员工的母语沟通，显示了领导对下属的关心。
- 理解员工的文化，理解他们的价值观和工作动机。再说一遍，这种对员工的关注，对汤姆来说是有益的，尤其当他需要与员工们沟通某一变革问题的时候。
- 从多样性的员工队伍中提拔具有领导潜能的、能够沟通和传达公司目标和计划的人。将能干的员工吸收到管理层，会有助于汤姆改善企业运营中的各方面沟通。

**杰夫·斯尼德 (Jeff Sneed)**

激光公司 (LaserWorks, Inc.) 客户服务经理，密苏里州斯普林菲尔德市

如果我是汤姆，为了与员工们达成有效的沟通，我肯定要做一些变革。毫无疑问，要是员工不理解我所传递的信息，他们工作的有效性将大大降低。

我首先会去做的是，选出我认为英语比较好的一些员工，与他们进行单独的交流。更多地与员工们一对一交流，我想他们会感到更放松、自在，从而能更准确地理解我的观点，而不仅仅是点头称是。然后，这些人可担任起团队领导的角色，向与自己说同种语言的人员解释有关信息，确保大家的准确理解。

另外一种可行的方法是，使用语言翻译器。有许多网站提供这种能力。汤姆可将想传递的信息写在备忘录上，然后通过拥有翻译功能的网站，把这些备忘录译成所需的语言进行沟通。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 沟通是指意义的传递和理解。管理沟通包括了人际沟通和组织沟通两大方面。前者指存在于两人或多人之间的沟通，后者指组织中沟通的各种方式、网络和系统等。

2. 沟通过程始于某一意图，即要被传递的信息。信息被转化为信号形式（编码），并通过媒介（通道）传送至接受者，由接受者将收到的信号再转译过来（解码）。这个过程受到噪声的影响。噪声就是那些对信息的传送、接受或反馈造成干扰的因素。

3. 对沟通方法的比较和评价可根据：反馈潜能、复杂性能力、潜在宽度、私密性、编码容易度、解码容易度、时空限制、费用、人情味、正规度、信息可得性、信息消费点。管理者最终选用哪一种方法（如面对面沟通、电话沟通、小组会议、正式演讲、备忘录、传统信件、传真、员工通讯、告示板、公司其他出版物、录音带和录像带、热线、电子邮件、计算机会议、音频邮件、电话会议、可视会议），是对发送者的需要、所沟通信息的特性、通道的性能以及接受者的需要各方面的综合反映。

4. 非言语沟通是指不经由言语，而是通过体态语言和语调来表达的沟通。它所以影响到管理者，是因为任何口头沟通都包含有非言语信息，而且这种非言语信息通常具有非同寻常的影响力。

5. 人际间有效沟通的阻碍包括过滤（故意操纵信息以使信息显得更易得到接受）、选择性知觉（根据自己的兴趣、背景、经验和态度而有选择地去解释所看或所听的信息）、情绪、信息超载（所接收的信息超过了人的处理能力）、防卫、语言和民族文化。克服这些阻碍的方法有：运用反馈、简化语言、积极倾听、控制情绪以及注意非言语提示。

6. 组织沟通有四种信息流动方式：下行沟通是指信息从管理者流向下属人员的沟通；上行沟通是信息从下属人员流向管理者的沟通；横向沟通是在同一组织层次的员工之间发生的沟通；斜向沟通是指发生在同时跨工作部门和跨组织层次的员工之间的沟通。常见的组织沟通网络有三种：链式、轮式和全通道式。另外，管理者必须认识到组织中还有传播小道消息的非正式沟通网络。

7. 信息技术领域对管理沟通有重要影响的两个新发展是：计算机网络系统和无线通信技术。计算机网络系统在沟通中的应用，包括电子邮件、即时信息、音频邮件、传真、电子数据交换、电话会议、可视会议、内部互联网和外部互联网，以及网上音频沟通等。无线通信，则意味着组织成员不必登录计算机网络，就可发送和接收信息。

8. 信息技术对组织的影响表现在，它影响了组织成员的沟通、共享信息和开展工作的方式。组织成员间的沟通和信息交换已经不再受制于空间和时间。

## 思考题

1. 为什么有效的沟通并不是达成一致意见的同义词?
2. 正确表述与积极倾听,何者对管理者更为重要?为什么?
3. “低效的沟通是发送者造成的。”你同意这种说法吗?为什么?
4. 管理者如何使“小道消息”传播方式为己所用?
5. 信息技术会使管理者变得更为有效吗?请解释你的观点。

## ■ 登录：基于互联网的练习

组织和管理者无疑都需要进行有效的沟通。在一些公司网站上,你会发现组织沟通低效和高效的两类案例。试分析两者之间有什么不同?哪些因素导致了前一案例显示的低效沟通?哪些因素导致了后一案例显示的高效沟通?

现在,请找出5个主要业务是帮助组织成员改进人际沟通技能的咨询公司。你是否发现这些公司所提供的项目有一些共同的特征?这些特征是什么?

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页,它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南,将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHLIP 提供一份教学大纲,有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

组建一些由5~6人组成的小组。每一小组留下一个人在教室里,其他成员一律离开。授课教师给留下人员传达将发生什么的有关指示。

练习结束后,每个小组讨论出现了哪些沟通失误(包括发送信息和接受信息两种情形),从这一练习中学到了有关管理沟通的哪些知识和技能。准备好与全班同学交流你的主要观点。

## ■ 案例应用

### 沟通差错导致了悲剧

当管理者或员工出现了信息沟通失误时,可能给组织和工作带来一些问

题，但在大多数情况下不会因为这一沟通错误造成严重的或灾难性的后果。然而，在航空业，沟通失误会造成致命性的灾难。有太多的航空事故说明了这一点。请看下面几个例子。

2000年2月，阿拉斯加航空公司的261航班在加利福尼亚海岸上失事，导致该航班上的88名乘客全部死亡。事故调查结果表明，失事原因是有关维修记录填写得不详细。事实上，1997年，对该飞机的一个水平飞行稳定器检查的结果已经警告该飞机不能再进行飞行了。

1997年9月，加鲁达（Garuda）航空公司的一架飞机撞入了苏门答腊岛梅达（Medan）机场南部20英里的丛林中，导致该飞机上的234名乘客全部死亡。该事故的原因是在当时恶劣的天气条件下，当飞机降落的时候，飞机驾驶员和空中交通指挥员混淆了“左”和“右”。

1995年12月20日，美洲航空公司（American Airlines）的965航班在接近哥伦比亚卡利机场时，飞机驾驶员希望听到“按计划飞行”或者“直接飞行”的指令，但是空中交通指挥员却把“按计划飞行”误说为“飞向卡利”。结果飞机驾驶员认为是直接飞行。而当他复查的时候，交通指挥员却说“确定”。最后，当飞机接近机场时，该飞机撞到了一座山上，导致160名乘客死亡。

1993年的一个大雾天气，中国的一架麦道—80型飞机试图降落在乌鲁木齐机场时，驾驶员被来自地面指挥系统的电波信号弄糊涂了，这个信号告诉他该架飞机接近地面时太快了。但是，飞机驾驶舱的黑匣子则显示了一个机组成员对另外一个人说：“爬升是什么意思？”结果，这架飞机撞在了高压线上，导致12人死亡。

1990年，当哥伦比亚航空公司的一架波音707飞机正在接近纽约肯尼迪机场时，该飞机的飞行员告诉机场空中交通指挥员，在当时的恶劣天气条件下作了几次着陆尝试的该飞机的燃料快耗尽了。然而，由于空中交通指挥员经常听到这些话语，他们对该架飞机的情况没有采取特殊的措施。尽管该飞机的机组成员都清楚这是一个严重的问题，但是他们却没有向空中交通指挥员发出“燃料情况紧急”信号，而这个信号却可以迫使空中交通指挥员安排该飞机在其他飞机之前降落。而且，该架飞机飞行员的声音和语调也没有显示出燃料问题的紧迫性。肯尼迪机场的空中交通指挥员没有意识到这架飞机的真实情况不佳。最后，当该架飞机的燃料耗尽时，它坠毁在了距离机场16英里远的地方，导致73人死亡。

还有，1977年，加那利群岛的特内里费岛机场发生了一场历史性的航空灾难。在一个雾天的晚上，KLM航空公司的一架波音747飞机的机组长认为已经听清楚机场空中交通指挥员给出的该架飞机起飞的信号了。但是，空中交通指挥员却仅仅给了该飞机准备起飞的信号。尽管该机组长和西班牙空中交通指挥员都说的是英语，但是由于重音不同和不正确的术语系统导致了信号混乱。最后该飞机在跑道上撞在了泛美航空公司的一架波音747飞机上，导致583人死亡。

所有这些例子都证明了，沟通失误可能导致悲剧性的后果。尽管大多数管理沟通的情形不像这些事件那样后果严重，但是，事实依然是，对任何小组或组织来说，有效的沟通是其工作绩效的基本保障。



### [问题]

1. 这些事例的沟通中存在哪些障碍? 如何克服这些障碍?
2. 在飞机飞行员和空中交通管理员之间的沟通失误中, 非语言沟通因素起了什么样的作用? 请解释。
3. 积极倾听怎样有助于防止这些事件的发生? 请具体说明。
4. 本章开头的管理者困境以及本案例的这些事例都显示, 语言可能成为沟通的一大障碍。对负责员工构成多样化的工作小组的管理者来说, 如果员工们不能流畅地使用该国语言, 管理者该怎么办?

资料来源: Information from ABC News.com Web site (www.abcnews.go.com), September 13, 2000; S. Carey, "Alaska Air Aims to Restore Credibility After Plane Crash," *Wall Street Journal*, April 28, 2000, p. B4; A. Kotarumalos, "Pilot Confused Before Deadly Jetliner Crash," *Seattle Post-Intelligencer*, September 30, 1997, p. A2; P. Garrison, "Can Culture Cause a Crash?" *Condé Nast Traveler*, July 1997, pp. 24-28; J. Ritter, "Poor Fluency in English Means Mixed Signals," *USA Today*, January 18, 1996, p. 1A; and E. Weiner, "Right Word Is Crucial in Air Control," *New York Times*, January 29, 1990, p. B5.

### [注释]

- [1] M. Hofman, "Lost in the Translation," *Inc.*, May 2000, pp. 161-162.
- [2] T. Dixon, *Communication, Organization, and Performance* (Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1996), p. 281; P. G. Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991); and L. E. Penley, E. R. Alexander, I. E. Jernigan, and C. I. Henwood, "Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance," *Journal of Management*, March 1991, pp. 57-76.
- [3] C. O. Kursh, "The Benefits of Poor Communication," *Psychoanalytic Review*, Summer-Fall 1971, pp. 189-208.
- [4] D. K. Berlo, *The Process of Communication* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960), pp. 30-32.
- [5] Clampitt, *Communicating for Managerial Effectiveness*.
- [6] J. Manion, "He Said, She Said," *Materials Management in Health Care*, November 1998, pp. 52-62; G. Franzwa and C. Lockhart, "The Social Origins and Maintenance of Gender Communication Styles, Personality Types, and Grid-Group Theory," *Sociological Perspectives*, vol. 41, no. 1 (1998), pp. 185-208; and D. Tannen, *Talking From 9 to 5: Women and Men in the Workplace* (New York: Avon Books, 1995).
- [7] Berlo, *The Process of Communication*, p. 103.
- [8] A. Mehrabian, "Communication Without Words," *Psychology Today*, September 1968, pp. 53-55.
- [9] See, for instance, S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in Interpersonal Skills*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,

- 1996); M. Young and J. E. Post, "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate With Employees," *Organizational Dynamics*, Summer 1993, pp. 31 - 43; J. A. DeVito, *The Interpersonal Communication Book*, 6th ed. (New York: HarperCollins, 1992); and A. G. Athos and J. J. Gabarro, *Interpersonal Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1978).
- [10] Cited in "Heard It Through the Grapevine," *Forbes*, February 10, 1997, p. 22.
- [11] See, for instance, N. B. Kurland and L. H. Pelled, "Passing the Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace," *Academy of Management Review*, April 2000, pp. 428 - 438; N. DiFonzo, P. Bordia, and R. L. Rosnow, "Reining in Rumors," *Organizational Dynamics*, Summer 1994, pp. 47 - 62; M. Noon and R. Delbridge, "News from Behind My Hand: Gossip in Organizations," *Organization Studies*, vol. 14, no. 1 (1993), pp. 23 - 26; and J. G. March and G. Sevón, "Gossip, Information and Decision Making," in J. G. March (ed.), *Decisions and Organizations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 429 - 442.
- [12] J. Rohwer, "Today, Tokyo. Tomorrow, the World," *Fortune*, September 18, 2000, pp. 140 - 152; J. McCullam and L. Torres, "Instant Enterprising," *Forbes*, September 11, 2000, p. 28; J. Guyon, "The World Is Your Office," *Fortune*, June 12, 2000, pp. 227 - 234; S. Baker and others, "The Wireless Internet," *Business Week*, May 29, 2000, pp. 136 - 144; and R. Lieber, "Information is Everything..." *Fast Company*, November 1999, pp. 246 - 254.
- [13] McCullam and Torres, "Instant Enterprising."
- [14] K. C. Laudon and J. P. Laudon, *Essentials of Management Information Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 234.
- [15] J. Rohwer, "Today, Tokyo. Tomorrow, the World,"; and S. Rosenbush and B. Einhorn, "The Talking Internet," *Business Week*, May 1, 2000, pp. 174 - 188.
- [16] Based on P. Sloan, "New Ways to Goof Off at Work," *U. S. News & World Report*, September 4, 2000, p. 42; and M. Conlin, "Workers, Surf at Your Own Risk," *Business Week*, June 12, 2000, pp. 105 - 106.
- [17] S. Baker and others, "The Wireless Internet"; A. Cohen, "Wireless Summer," *Time*, May 29, 2000, pp. 58 - 65; and K. Hafner, "For the Well Connected, All the World's an Office," *New York Times*, March 30, 2000, pp. D1 +.
- [18] Hafner, "For the Well Connected, All the World's an Office."

# 12

## 章

# 人力资源管理

- 为什么人力资源管理很重要
- 人力资源管理过程
- 人力资源规划
- 招聘与解聘
- 甄选
- 员工培训
- 员工绩效管理
- 薪酬与福利
- 职业发展
- 人力资源管理当前面临的问题
- 本章小结
- 思考题

### 三 学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 解释人力资源管理的战略意义。
2. 描述人力资源管理的过程。
3. 区分职务说明与职务规范。
4. 对比招聘与解聘的各种方案。
5. 描述各种不同职务所适用的人员甄选手段。
6. 识别各种类别的培训。
7. 解释绩效评估的各种方法。
8. 描述组织的报酬制度应包含的内容。
9. 讨论人力资源管理的新课题。

### 管理者困境

作为欧洲企业界的一位新人，埃里克·佩伯思布林克（Eric Perbos-Brinck）放弃了在法国一家大型零售企业普罗莫德斯公司（Promodes）非常有前途的职业管理者生涯，自己开办了一家名叫“布拉沃内斯特”的互联网公司（www.bravonestor.com）。<sup>[1]</sup>像任何其他新企业的创业者一样，佩伯思布林克想方设法办起了这家新企业，使它进入正常的运营中。

以本国为尊的传统的法国文化，成为佩伯思布林克面临的一大挑战。尽管法国是欧盟（EU）的一个成员国，并非常支持欧盟国家之间的自由贸易，但法国仍是一个极度强调民族文化特征并以此自豪的国家。包括佩伯思布林克在内的人数不断增多的叛逆阶层，却持有一种外向型的视野，他们的目光朝向全球，而不仅仅局限于法国或者欧洲。这些新思想者独立自强，喜欢创办自己的企业，质疑权威，试图运用新经济的推动力改写法国企业界长期以来的经营方式。然而，有一个传统观念根深蒂固，难以改变，它正给佩伯思布林克的企业带来很大的问题。

这个传统观念就是欧洲人对外来移民的心态。历史上，欧洲人一直强烈地反对外来移民。不过，欧洲经济的强劲发展，失业率的不断降低，以及领先的企业力图在高科技领域赶超美国，这种新形势使原有的狭隘观念不再具有现实存在的基础。

佩伯思布林克是在1999年11月办起他的企业的。当时，企业仅有的员工就是他自己和另一个人。6个月后，员工人数增至10人，2000年初夏又将增加另外5个人。为了聘到具有在电子商务领域工作必备技能的员工，佩伯思布林克不得不撒开大网，四处招聘。莫罗卡恩（Moroccan）成为他公司的一位程序员，塞尼阿盖尔斯（Senegalese）是搜索引擎设计员。佩伯思布林克是在一次大规模招聘活动中发现这两个人的，他们当时都是以同一交流项目访问学者的身份来法国学习的。佩伯思布林克持续不断地从各个不同的国家聘来高技能的人才。他现在需要一个有效的员工上岗引导方案，帮助这些新员工尽快与自己的公司以及法国的文化相融合。请你站在佩伯思布林克的立场想一想，这一员工上岗引导方案应该包括些什么？

**你会怎么做？**

埃里克·佩伯思布林克在将其来源多样化的员工导入公司及法国文化过程中所遇到的问题，不过是当今管理者在人力资源管理中面临挑战的一个微观写照。要是组织不认真对待人力资源管理实践，那么，其工作绩效和目标达成就



会受到影响。一个组织的素质高低,在很大程度上是其所聘用和保有的人员的素质的一种总括反映。得到并保持能干的员工,对每一个组织的成功都至关重要,不论这一组织是刚建立的还是已运作了多年。因此,人力资源管理是每一个管理者在开展组织工作职能中的关键任务之一。

## 为什么人力资源管理很重要

“我们的员工是我们最重要的资产。”许多组织都用此话或类似的语言来表达员工在组织成功中所起的重要作用。这些组织还认识到,所有的管理者必须介入某些人力资源管理活动中,即便是在设立了专门的人力资源管理部门的大型组织中也是这样。这些管理者要对应聘者进行面试,引导上岗新员工,并评估员工的工作绩效。

人力资源管理能成为一个重要的战略工具吗?它是否有助于组织建立持久的竞争优势?对这些问题的答案都是肯定的。多项研究结果显示,组织的人力资源会成为竞争优势的重要源泉。<sup>[2]</sup>

通过人取得竞争的成功要求管理者在如何认识他们的员工及如何看待工作关系方面进行根本性的变革。这涉及与员工一道并通过员工开展工作,将他们视为伙伴,而不是尽可能降低或避免的成本耗费。这就是西南航空公司(Southwest Airlines)、思科系统公司(Cisco Systems)、Timberland等企业目前正在做的。除了作为组织战略的一个有机部分这一潜在的重要性及对竞争优势的贡献外,人们还发现,一个组织的人力资源管理实践对组织的绩效也有着重要的影响。

考察人力资源管理政策及实践与组织绩效关系的研究已经发现,某些政策及实践对组织绩效有正相关的作用。<sup>[3]</sup>何种正相关?有一项研究说明,人力资源管理实践的重大改善会使其公司价值提升30%之多。<sup>[4]</sup>该项研究者将带来这种结果的人力资源管理实践称作“**高绩效工作实务**”(high-performance work practices)。它能同时带来个人绩效和组织绩效的同时提升。表12-1显示了高

表 12-1

高绩效工作实务的实例

- |              |               |
|--------------|---------------|
| • 自我管理工作团队   | • 员工建议制度的推行   |
| • 职务轮换       | • 按绩效付酬       |
| • 高级技能训练     | • 教练与导师指导     |
| • 解决问题小组     | • 大范围信息共享     |
| • 全面质量管理活动   | • 进行员工态度调查    |
| • 鼓励创造和创新行为  | • 跨职能整合       |
| • 广泛的员工参与和培训 | • 员工招聘与甄选综合方案 |

资料来源:Based on M. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turn-over, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, June 1995, p. 635; and B. Becker and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, August 1996, p. 785.

绩效工作实务的一些实例。这些实务中的共同一点是，组织全身心投入改善员工的知识、技巧和能力，提高工作的动力，减少磨洋工现象，在淘汰绩效不良者的同时能更有吸引力地留住高素质的员工。

不论组织是否决定推行高绩效工作实务，为了确保组织有合格的人员完成需履行的工作任务，某些人力资源管理活动还是必须得到落实的。这些活动涵盖人力资源管理的全过程。

## 人力资源管理过程

图 12-1 介绍了一个组织人力资源管理过程 (human resource management process) 的主要构成要素。该过程所包含的八项活动或步骤是组织选配到合格的员工并使之保持高绩效水平所不可或缺的。其中，前三项活动可确保组织识别和选聘到有能力的员工；紧接着的两项活动是使得员工的技能和知识不断得到更新；最后三项活动则保证组织能保有长期保持高绩效水平的能干、杰出的员工。

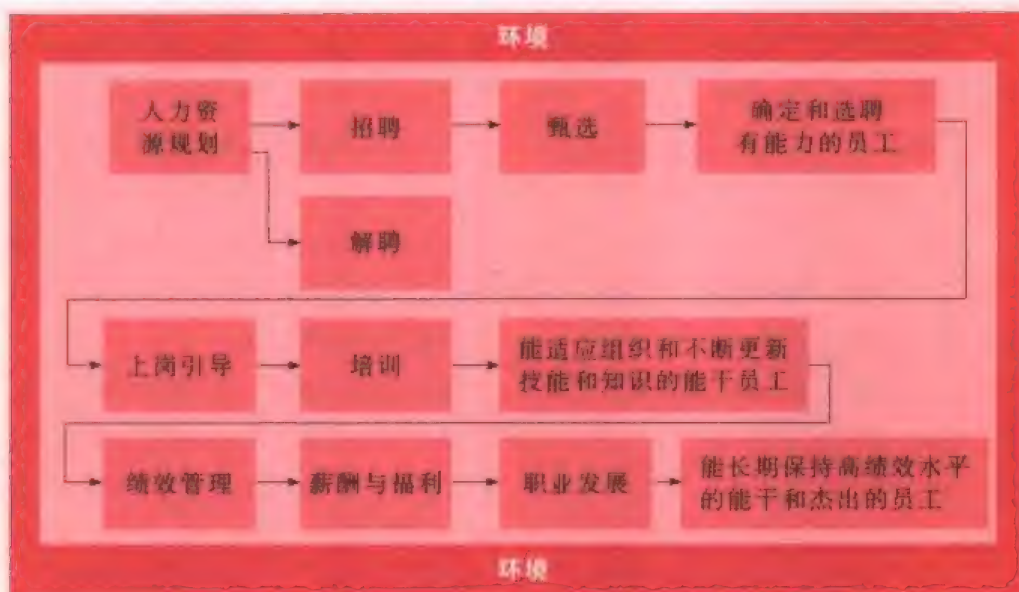


图 12-1 人力资源管理过程

应当注意，图 12-1 所示的整个人力资源管理过程受到了外部环境的影响。我们在第 3 章已经详细讨论了环境对管理活动所施加的限制。这里，我们简要地考察一下对人力资源管理过程有最直接影响的一些环境因素——员工工会和政府法律及条例。

**工会 (labor union)** 是代表工人利益的机构，它试图通过集体讨价还价谈判保护工人的利益。在成立工会的组织中，许多人力资源管理决策都受到集体讨价还价后的协议规定的限制。这种协议通常对人员招聘来源，聘用、晋升和辞退标准，培训选拔条件，以及惩罚处分等事项都作出限定。美国还只有 13.9% 的员工参加了工会。在其他国家中，这一比例更高。如日本和德国员工



队伍中分别有 24.1% 和 32.1% 的人加入工会，墨西哥约有 25% 的员工加入工会。<sup>[15]</sup> 尽管工会可能对组织的人力资源管理实践有显著的影响，但没有任何环境的限制能与政府法律和条例的影响相提并论。在北美更是如此。

美国联邦政府颁布了一系列法律和条例（见表 12—2），从而大大增强了它对人力资源管理决策的影响。由于这些立法，今天的顾主们必须确保对工作申请者和现职员工都提供平等的就业机会。例如，关于谁将被聘用、哪个员工将被推选参加管理培训计划等决策，都必须在不受种族、性别、宗教、年龄、肤色、原籍国别或是否残疾等的影响下作出，例外的情况只能发生于某些特定的情形。例如，社区消防队可以拒绝坐轮椅者应聘消防员职位，但同样这位残疾人在申请办公室案头工作（如消防部门调度员职位）时，残疾不能成为被拒绝聘用的理由。不过，其间的界限很难明确划定。举例来说，聘用法的确保保护了那些宗教信仰要求特殊着装（旗袍、长裙、长发等）的绝大多数的员工，但有时这种特殊的着装可能在特定的工作场合中（如操作机器时）很危险或不安全，因而企业会拒绝聘用不愿遵从安全着装规范的人。<sup>[16]</sup>

表 12—2 美国联邦政府颁布的与人力资源管理有关的主要法律和条例

年份	法律或条例	说明
1963	平等工资法案	禁止同种工作因性别不同而存在酬劳差别
1964	民权法案，第 7 条款（1972 年修订）	禁止种族、肤色、宗教、原籍国别或性别方面的歧视
1967	就业中年龄歧视法案	禁止对 40~65 岁的员工存有年龄歧视
1973	恢复就业资格法案	禁止对身体或精神方面的残疾存有歧视
1974	隐私权法案	给予员工有关其个人材料的信函查阅的法定权利
1978	强制退休法案	禁止强制性地让 70 岁以下的员工大部分退休
1986	移民改革与控制法案	禁止非法雇用外国人和与移民相关的不正当雇用行为
1988	测谎器保护法案	限制雇主使用测谎器
1988	工人调整与再培训通知法案	要求雇主在关闭工厂或大批裁员前 60 天发出通知
1990	美国人对残疾法案	禁止雇主歧视有身体或精神残疾或慢性病的人
1991	1991 年民权法案	重申和强化禁止歧视，允许个人对有意歧视案件进行惩罚性补偿费起诉
1993	1993 年家庭和医疗休假法案	允许雇工在 50 人以上的组织内的员工，因为家庭或医疗的原因，每年可停薪休假 12 周

为使法律规定的“应当与不应当”行为得到平衡，许多组织制定了**反优先雇佣行动计划**（affirmative action）。它确保组织的决策和实践能有助于增强受保护团体（如非白种人和女性）成员在就业、提升和留职方面的地位。也就是说，组织不仅要清除歧视行为，还要主动地寻找办法提高受保护团体成员的地位。

管理者已不能完全自由地选择他们将聘用、提升和解聘的人员。法律条例有力地促进组织减少了歧视和不正当就业行为，但同时也降低了管理者对人力资源决策的自主权。



### 小测验

1. 人力资源管理对组织的战略重要性表现在哪些方面？
2. 列示人力资源管理过程的八步骤。
3. 外部环境如何影响人力资源管理过程？



## 人力资源规划

人力资源规划 (human resource planning) 是管理者为确保在适当的时候, 为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员, 并使他们能够有效地完成所分派任务的一个过程。人力资源规划过程可以归纳为两大步骤: (1) 评价现有的人力资源; (2) 预估将来需要的人力资源, 并制定满足未来人力资源需要的行动方案。

### ■ 当前评价

管理者在开展人力资源规划工作时, 首先要对组织的现有人力资源状况作一考察。这通常是以人力资源调查的方式进行的。让员工填写调查表, 可以从中获得有关的信息。调查表中包括姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等项目。尤其是有了先进的数据库技术后, 这方面信息的获取和保存就相当容易。

当前评价的另一内容是职务分析 (job analysis)。它定义了组织中的职务以及履行职务所需的行为。例如, 在 Boise Cascade 公司中工作的第三级的采购专业人员, 其职责是什么? 其工作要取得合乎要求的绩效, 最少需具备什么样的知识、技术与能力? 对第三级采购专业人员与对第二级采购专业人员或者采购管理人员的要求, 都有些什么异同之处? 职务分析中的有关信息, 可通过以下方法取得: 对该职位人员的工作进行直接观察或拍成录像; 与员工逐个地或以小组形式面谈; 让员工填写精心设计的调查问卷; 请该项工作的“专家”(通常是管理人员) 确定职务的具体特征; 让员工们将其每天的活动在日记或记事本上记录下来。

收集到职务分析的有关信息后, 管理者就可着手拟订或修订职务说明书和职务规范。职务说明书 (job description) 是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明。它通常反映职务的内容、环境和从业条件。职务规范 (job specification) 指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度可以接受的资格标准, 具体包括知识、技能和态度等方面为有效地承担职务所必须具备的起码条件。职务说明书和职务规范是管理者开始招聘和甄选人员时应该持有的重要文件。

### ■ 满足未来人力资源的需要

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。人力资源需求是组织





的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计,管理者可能要争取为达到这一营业规模而配备相应数量和结构的人员。在某些情况下,这种关系也可能相反。如当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时,现有的符合要求的人力资源状况就会决定营业的规模。

在对现有能力和未来需要作了全面评估后,管理者可以测算出人力资源的短缺程度——体现在数量及结构两方面,从中发现组织中将会出现人员不足或超员配置的领域。有了这些数据,管理者就可以进入人力资源管理的下一步骤。

## 招聘与解聘

管理者一旦了解了现有的人力资源状况和未来的需要,就可以着手针对现状与未来需要的偏差做一些事。如果组织中存有一个或多个职位空缺,管理者可以根据职务分析得到的信息来指导招聘工作。所谓**招聘** (recruitment),就是安置、确定和吸引有能力的申请者的活动过程。<sup>[1]</sup>另一方面,如果人力资源规划工作中发现存在超员,管理当局则要减少组织所配备的员工,这种变动称作**解聘** (decrutment)。<sup>[8]</sup>

### 招聘

管理者可通过多种渠道(包括互联网)找到拟聘用的潜在候选人。表12—3具体说明了这些招聘渠道。使用哪种渠道,受到三方面因素的影响:(1)当地劳动力市场。通常地,在大规模劳动力市场上招聘要比小规模市场来得容易。(2)所配置工作职位的类型或层级。可以说,一职位所要求的技能或在组织中

表 12—3 职务潜在候选人的主要来源

渠道来源	优点	缺点
内部搜寻	花费少;有利于提高员工士气;候选人了解组织情况	供应有限;不可能增加受保护团体类中的员工比例
广告应征	辐射广;可以有目标地针对某一特定群体	有许多不合格的应聘者
员工推荐	可通过现有员工提供对组织的认识;基于推荐者的认真推荐可能产生高素质的候选人	可能不会增加员工的类别和结构
公共就业机构	正常费用或免费	通常为非熟练或受过很少训练的候选人;花费大
私人就业机构	广泛接触;仔细甄别;通常给予短期的担保	费用高
学校分配	大量、集中的候选人	仅限于初入者级别的职位
临时性支援服务	仅满足临时需要	成本高;通常限于常规或只需范围狭小的确定技能的工作
员工租赁机构及独立承包商	满足临时需要,通常适用于特殊的、为期较长的项目	人员承诺于当前的项目而不是整个组织
互联网上的广告	可触及大量的人,并立即得到反馈	产生许多不合格的应聘者

的地位越高，搜寻潜在候选人的努力就越需要扩展到地区或国家的范围。  
(3) 组织的规模。一般地，组织越大，它就越容易聘到人员。

是否某些招聘渠道会产生更优秀的人选？回答通常是肯定的。大多数研究发现，员工推荐一般会产生更好的候选人。<sup>[9]</sup>对这一发现的解释是合乎直观逻辑的。首先，现职员工推荐的候选人已事先经过了这些员工的筛选。因为推荐者对于职务和所推荐人选都较为了解，他们自然倾向于推荐更适合该项职务的候选人。其次，现有员工通常觉得他们在组织中的声望和所作的推荐质量不无关系，因此，只有当他们自信该项推荐不会影响自己的名声时才会主动推荐其他人。

## 解聘

控制组织中劳动力供应的另一种方法是解聘程序。过去 10 年来，大多数美国大公司，以及许多政府机构和小企业，都采取了紧缩其员工队伍规模或对其技能构成进行重组的行动。<sup>[10]</sup>大规模裁员成为民族动态环境需要的一种手段。例如，为增强全球竞争力而进行了合并的戴姆勒-克莱斯勒公司、埃克森-美孚公司等企业都裁减了上万个职位。

对于任何一个管理人员来说，解聘绝不是件令人愉快的事。表 12—4 列示了各种解聘方案。的确，组织可以解聘员工，但也许还有其他的选择会给组织带来更有利的结果。必须记住，不论采取何种方法削减组织中的员工数量，这样做都是不容易的，尽管有时解聘仍是绝对必要的。

表 12—4

解聘方案

方 案	说 明
解雇	永久性、非自愿地终止合同
暂时解雇	临时性、非自愿地终止合同；可能持续若干天时间，也可能延续到几年
自然减员	对自愿辞职或正常退休腾出的职位空缺不予填补
调换岗位	横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减缓组织内的劳动力供求不平衡
缩短工作周	让员工每周工作少一些时间；或者进行工作分担，或以临时工身份做这些工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，使其在正常退休前提早脱离岗位
工作分担	几个员工分担某一全时职位

## 小测验

4. 为什么职务分析对编写职务说明书和职务规范很重要？
5. 可行的招聘渠道有哪些？
6. 什么是解聘？

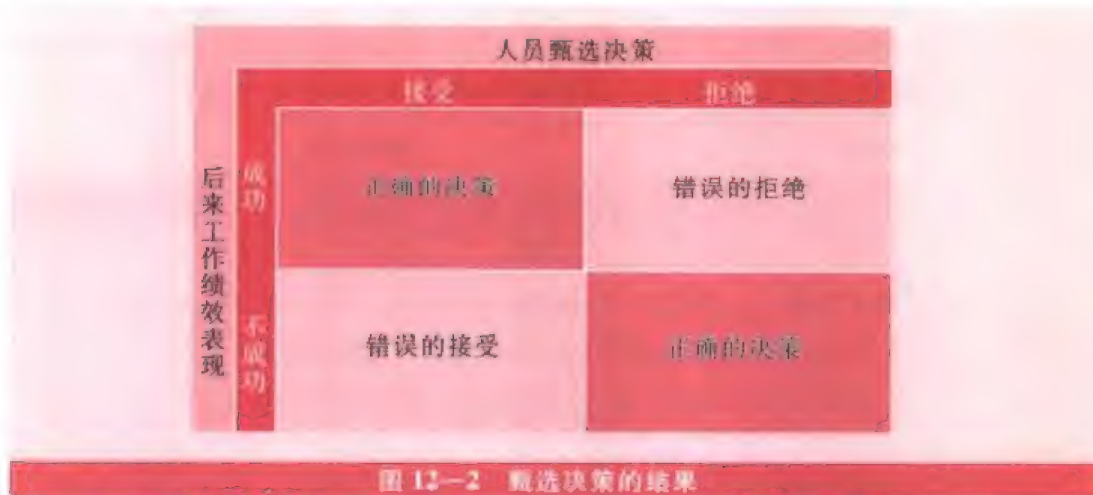


招聘过程吸引来一批申请者后，人力资源管理过程的下一步骤就是要确定谁是该职位最合格的人选。这一步骤称为**甄选过程**（selection process）。它是对申请者进行甄别、筛选，以确保最合适的候选人得到这一职位。

### ■ 什么是甄选

甄选是一种预测行为，它设法预见聘用哪一位申请者会确保工作成功。这里的“成功”意味着，按照组织用以评价人员绩效的标准来衡量，能把工作做好。例如，为一销售职位配备人员，其甄选过程应当能够预见到哪位申请者会产生更大的销售额。而对一个网络管理职位而言，甄选过程应当能预见哪位申请者能有效地安装组织的计算机网络，并能排除故障，实施良好管理。

现在我们考虑甄选过程将会产生的四种可能结果。如图 12—2 所示，其中有两种结果表明该甄选决策正确，另两种结果表明该甄选决策错误。



当选中的申请人被预见会取得成功并在日后的工作中被证实取得了成功，或者预见到某申请者将不会成功且如果聘用后也会有这样的表现时，我们说这一决策就是正确的。在前一种情况下，我们成功地接受了这个申请人；在后一种情况下，我们成功地拒绝了这位申请者。

要是我们错误地拒绝了一位将在后来工作中有成功表现的候选人（拒绝错误）或者错误地接受了后来表现极差的候选人（接受错误），那么甄选过程就出现了问题。这些问题绝不是无足轻重的。在当今人力资源方面的法律和条例约束之下，拒绝错误可能不仅导致组织要为找到可接受的候选人而花额外的选聘费用，而且会使组织留下被指控犯有歧视罪名的借口，特别是当来自被保护团体的申请人被不符合比例地遭到拒绝的时候。另一方面，接受错误也给组织造成显著的成本费用，这包括员工的培训费用、因员工无能造成的盈利机会丧失、解聘费，以及随后的聘用和甄选新员工的费用等等。因此，甄选活动的主

要着眼点是，减少发生拒绝错误或接受错误的可能性，提高作出正确决策的概率。管理者可通过既有效度、又有信度的甄选程序保证正确的决策。

## ■ 效度和信度

管理者所使用的任何甄选手段，都必须具有**效度**（validity）。也就是说，必须在甄选手段和有关工作标准之间存在能被证明的相关关系。例如，法律禁止管理当局将测试成绩作为甄选的一种依据，除非有明确的证据证明，这次测试得分高的人，一旦走上工作岗位，其表现将超过测试得分低的人。这就给管理当局施加了一种压力，需要证明任何用以甄别申请者的甄选手段的使用必须与工作的绩效相关。

除了要具有效度外，某种甄选手段的使用还必须同时显示出**信度**（reliability）。指明一种手段是否能对同一事物作出持续一致的测量。例如，假定一项测试具有信度，那么某个人的成绩就应当在相当一段时间内保持相对稳定，这里假设所测试指标的特性也相对不变。任何一种甄选手段，如果其信度很低，那么就不可能是有效的。这犹如你每天在一台不稳定的磅秤上测量你的体重。磅秤本身不具有信度（随机发生变化，每次你踩上去称，体重相差达10~15磅），这种测量的结果必定说明不了什么。因此，要使甄选手段成为有效的预测器，它就必须拥有可接受范围的一致性。

## ■ 甄选手段类别

管理者可以使用各种甄选手段来减少接受错误和拒绝错误的发生。常用的手段包括：应聘者申请表分析、笔试和绩效模拟测试、面谈、履历调查，以及某些情况下的体格检查等。我们下面就对各种甄选手段作一简要介绍。表12-5列示了各甄选手段的优缺点。<sup>[1]</sup>

### ◆ 关于道德的批判性思考

应聘成为未来员工的人通常都要提交一份简历，概述自己的履历、教育、工作经验和成就。简历应当是100%真实的吗？对简历加以粉饰有错吗？举例来说，伊娃离开她以前的职务时每月挣2700美元。在个人简历表上，她说她每月挣2900美元。贾森辞掉了一份工作，其职务头衔是“信用办事员”。在寻找新工作中，他将以前的工作职务说成是“信用分析员”。他认为这听起来更吸引人些。这样创造性地“美化”自己错了吗？这样的虚假信息会给管理者造成什么问题？在编写简历时，与事实存在多大的偏差——如果有的话——是可以接受的呢？

**申请表** 几乎所有的组织都要求应聘者填写一份申请表。这可能只是一份让应聘者填上姓名、地址和电话号码的简表。另一极端则可能是一份综合性个人简历表，要求仔细地填写个人的活动、技能和成就。

**笔试** 典型的笔试包括有关智商、悟性、能力和兴趣等方面的内容。这些



**申请表****优点:**

- 与经历相关的、可证实的资料和事实已被证明为可作为某些工作的具有效度的衡量标尺

- 当申请表中各个项目被赋予的权重能确实反映与工作的关联时,该甄选手段被证明为可成为多种工作的有效度的预测手段

**缺点:**

- 申请表中通常只有一些项目被证明具有效度,而且常常只对某些特定工作具有绩效预见功能

- 标明权重的申请表,无论设计还是使用的难度及费用都较大

**笔试****优点:**

- 对智力能力、空间和机械能力、认知准确性和运动能力的测试,对工业组织中许多半熟练和非熟练的操作工作具有中等程度的效度

- 智力测验是监管职位的相当有力的工作预测器

**缺点:**

- 智商及其他测试指标可能在一定程度上与工作的实际业绩没什么关系,因而效度降低

**绩效模拟测试****优点:**

- 它是基于职务分析资料作出的,因而更能满足工作相关性的要求

- 已被证明是工作绩效的有效度的预测器

**缺点:**

- 设计和使用的费用高

**面谈****优点:**

- 如果设计和安排得好,面谈可成为工作绩效的有效预测器

- 面谈者要是能坚持通常的提问,可使面谈成为有效的预测器

**缺点:**

- 面谈者必须把握某些问题的合法性

- 存在潜在的偏见,尤其是在面谈未经良好设计和标准化的情形下

**履历调查****优点:**

- 履历资料的核实是人员甄选有关信息的一个有价值的来源

**缺点:**

- 推荐信查询作为人员甄选手段,基本上价值不大

**体格检查****优点:**

- 对某些有体力要求的职位具有一定的效度

- 主要是为健康保险的目的

**缺点:**

- 需要确保体力方面的要求是与工作相关的,而不存有歧视

测试早就被作为一种甄别手段得到使用, 尽管其流行强度也出现过周期性的变化。在当今, 企业界已相当流行个性、行为和悟性方面的测试。但管理者在运用时应当小心, 因为如果测试与工作并不相关, 或者纯粹是为了获得诸如性别、种族、年龄或其他受平等就业机会法律保护的有关信息, 这样的测试就会带来法律方面的问题, 这方面的起诉有很多是成功的。<sup>[12]</sup>

管理者日益清醒地认识到, 不良的选聘决策代价很大, 希望妥当设计的测试能使决策错误发生的可能性大大降低。同时, 对某项工作职务组织书面测试, 其试卷设计和效度验证的费用也有明显降低。

**绩效模拟测试** 有什么更好的办法能在申请者被实际交付这项工作前就发现他是否具备需要的能力, 比如向三菱公司申请技术文件写作职位的人是否能编写公司的技术手册? 绩效模拟测试就是测验人的实际工作行为。最有名的绩效模拟测试方法有工作样本试验和测评中心两种。

**工作抽样 (work sampling)** 就是给申请者提供一项职务的缩样复制物, 让他们完成该项职务的一种或多种核心任务。申请者通过实际执行这些任务, 将展示他们是否拥有必要的技巧和能力。这一方法适用于常规的职务。

**评价中心 (assessment centers)** 是用以测评职务应聘者管理潜能的另一种方式的绩效模拟测试法发生的场所。在测评中心内, 由公司经理人员、监管人员与受过训练的心理学家一起模拟性地设计出实际工作中可能面对的一些现实问题, 让应聘者做广泛的测试练习, 从中评价其管理能力。<sup>[13]</sup> 练习活动可能包括与人面谈、文件框式问题解决练习、小组讨论和经营决策游戏等。

**面谈** 面谈与申请表一样, 几乎是普遍得到使用的一种人员甄选手段。<sup>[14]</sup> 我们中的许多人, 并不是没有经过一次或多次面谈而得到一份工作的。富有讽刺意味的是, 面谈作为一种甄选手段的的价值, 一直成为相当多的人辩论的主题。<sup>[15]</sup> 如果遵循表 12—6 列示的建议, 管理者将能使面谈成为一种既有效度又有信度的甄选工具。

表 12—6

面谈的建议

- 对所有应聘者设计一些固定的问题
- 取得对应聘者面谈的工作有关的更详细信息
- 尽量减少对应聘者履历、经验、兴趣、测试成绩或其他方面的先前认识
- 多提问那些要求应聘者对实际做法给予详尽描述的行为问题
- 采用标准的评价格式
- 面谈中要做笔记
- 避免短时间面谈, 防止过早形成决策

资料来源: Base on D. A. DeCenzo and S. P. Robbins. *Human Resource Management*, 6th ed. (New York: Wiley, 1999, pp. 205—206.)

在对职位应聘者进行面谈中必须考虑的另一重要方面是, 要把握某些问题的合法性。就业法律代理人提醒管理者要特别注意他们提问应聘者的某类问题。表 12—7 列示了管理者面谈中不应当询问的一些典型问题。不然, 他们很可能使组织受到职位应聘者的法律起诉。

**履历调查** 履历调查有两种形式: 申请资料核实和推荐信查询。前一种形



表 12—7

管理者面谈中不应当询问的问题示例

- 你出生于何时?
- 你是否提出过员工报酬方面的要求?
- 你出生于何地?
- 你成家了吗?
- 你的本国语言是什么?
- 你有孩子了吗? 计划要孩子吗? 小孩是否交人看管?
- 你是否有身体上或精神上的缺陷妨碍你做好这项工作?
- 你有什么宗教信仰吗?

资料来源: Based on J. S. Pauliot, "Topics to Avoid with Applicants," *Nation's Business* July 1992, pp. 57—58; and L. M. Litvan, "Thorny Issues Hiring," *Nation's Business*, April 1996, pp. 34—36.

式已被证明是获取人员甄选有关信息的一个有价值的渠道。但后一种形式基本上无多大价值, 因为应聘者的推荐人通常都几乎说的是好话。谁会去找一个可能说出不良评语的人写推荐信呢?

**体格检查** 这一甄选手段只对少量具有特定体力要求的职位有用。在绝大多数情况下, 体格检查成为组织为健康保险目的而作的, 因为组织都想确保本次雇用行为不致带来为员工受雇前的受伤或疾病而支付保险费用。

## ■ 何种甄选手段在何时最有效

许多甄选手段对于管理者作出人员选聘决策只有相对有限的价值。表 12—8 概括地列示了每一种甄选手段对特定类型工作的效度。管理者应当选用那些对特定工作具有良好预见功能的甄选手段。

表 12—8

各种甄选手段作为绩效预测器的功用

甄选手段	职 位			
	高层管理	中低层管理	复杂的非管理工作	常规的作业
申请表	2	2	2	2
笔试	1	1	2	3
工作样本	—	—	4	4
评价中心	5	5	—	—
面谈	4	3	2	2
申请资料核实	3	3	3	3
推荐信查询	1	1	1	1
体格检查	1	1	1	2

说明: 表中效度值是按 5 分制给分的, 5 表示效度最高, 1 表示效度最低, —表示无数据。

需要指出, 管理者如果将员工的招聘和雇用看做是申请者为获得该职位而推销自己, 并且组织也只能将好的特质展现给应聘者, 那么, 他们聘用来的员

工会很容易出现不满，由此会产生高的离职流动率。<sup>[16]</sup>

在聘用过程中，每一个职位申请者都对他接受面谈的公司和工作有一系列的期望。如果申请者所得到的信息被过分粉饰，那就很可能会发生一些事情使公司受到不利的影响。首先，不符合的申请者很难在甄选过程中被剔除。其次，因为被粉饰过的信息给了应聘者不切实际的期望，新员工上班后很可能很快会产生不满，从而离开公司。最后，新员工容易感到幻想破灭，不会全身心投入到组织中，尤其当他们面临工作中没有预料到的艰难处境时。在许多情况下，这些员工会觉得自己在应聘过程中受骗上当了，从而成为问题者。

为提高员工的工作满意度、减少离职流动率，管理者可考虑提供**真实工作预览** (realistic job preview)。其中包括关于工作和公司的有利和不利两方面的信息。例如，除了在面谈中通常要陈述公司的好的一面外，还要告诉职位应聘者诸如工作时间内将很少有机会和同事交谈，提升机会少，工作时间无定律，可能要在通常的休息时间（如晚上和周末）上班，等等。研究表明，得到真实工作预览的申请者，会对他们要承担的职务产生合乎实际的、更为现实的工作期望，从而比得到那些经粉饰的信息的申请者对工作中可能的挫折有更强的应对能力。结果是，新员工预期外的辞职得以减少。



#### 小测验

7. 甄选活动的主要目的是什么？
8. 描述各种甄选手段的优缺点。
9. 为什么真实工作预览很重要？

### 管理者坦言

**苏珊娜·J·科恩 (Suzanne J. Cohen)**

国家纤维神经瘤症基地副主任，纽约州纽约市

#### 请描述你的工作

我是国家纤维神经瘤症基地的副主任，这个基地是一个国家级的非营利性组织。我的职责就是管理我们的日常运营，包括人力资源、病人项目、募集资金、财务管理、市场营销和公共关系。

#### 你认为未来的管理者需要哪些技能？

不管在哪个领域，管理者们都不可能孤立地工作。未来的管理者需要一种能够超越他们自身工作之外的思考的能力，并且能够把一个公司运行的所有方面都与自己的工作相结合。无论是现在或是以后，实际的交流能力，包括写作能力、创造能力和战略思考能力，都是成功的关键因素。

#### 人力资源经理面临的重要问题是什么？

竞争是人力资源经理所面临的最重要的问题之一。在经济快速发展的时候，聘到和留住员工会变得困难些，因为工资在提高，各种福利待遇也要更加诱人才行。这就要求一个



人力资源的专业人士必须在其工作中表现出更多的灵活性和创新性。

你们的组织怎样鼓励员工管理好自己的职业?

我们的组织有一个很深的传统,那就是从内部进行提升。我们认可员工所带来的技术、经验和其他强项,并且想办法帮助他们在组织内部成长。我们最为重视员工通过贡献他们的思想和创造性以提高组织业务绩效的能力。

## ■ 上岗引导

你入校时是否参加过一些有组织的“学校生活介绍”活动?要是有的话,你可能会从中了解学校的规章条例,申请财政资助、兑换支票、课堂注册等工作的程序,你还会见到学校的某些行政管理人员。一个人得到了一项新工作,他也需要类似的对其工作岗位和组织的入门介绍。这一介绍称作**上岗引导(orientation)**。

有两种类型的上岗引导。对工作单位的上岗引导,使新员工了解工作单位的目标,使之清楚他的职务是如何为单位目标的实现作出贡献的,同时也将他介绍给现在的同事们。对组织的上岗引导,可使新员工了解组织的目标、历史、经营宗旨和程序规则等,其中应当包括有关的人事政策和福利,如工作时间、付酬程序、加班费用、福利待遇等。另外,让新员工参观组织的工作设施,也常常是对组织的上岗引导的一个内容。

许多组织,尤其是大型组织,制定有正式的上岗引导方案。这一方案可能包括安排新员工参观办公楼或厂房,观看描述组织历史的影片,与人力资源部门的代表进行短时间的座谈以了解组织的薪酬政策等。其他一些组织则使用非正式的上岗引导方案,如由管理者将新员工委托给单位中资格较老的一位同事,让他将新员工介绍给周围的同事,并带他参观复印室、咖啡部、休息室、餐厅及其他设施。

管理者有义务使新员工尽可能无顾虑地顺利融入组织之中。因而,管理者需要坦诚地与新员工谈论有关组织与员工双方的义务。<sup>[12]</sup>使新员工尽快地了解情况,熟悉工作,这无论对组织还是个人都是有极大好处的。成功的上岗引导,不管是正式的还是非正式的,会使新员工在外来者向内部人转换过程中感到舒适和易于适应,以降低日后发生不良绩效表现的可能,并避免新员工在工作的头一两个星期就令人吃惊地提出辞职要求。

## 员工培训

在摩托罗拉公司的网络解决方案事业群部内,员工通过网络安全产品交易会、安全危机游戏以及叉式升降机竞技表演等学习工作中的安全知识。<sup>[13]</sup>当然,员工安全培训只是组织提供给员工的许多类型培训的一种。一项职务的要求变化了,员工的技能也要跟着改变和更新。据统计,在美国,单是工商企业

每年就投入了 540 亿美元用于提高工人技能的正规课程教育和培训方案。<sup>[19]</sup> 员工需要何种类型的培训？何时需要培训？以何种方式进行培训？这些自然是由管理当局负责决定的。

## ■ 技能分类

员工的技能可以区分为三种类别：技术的、人际关系的和解决问题的。绝大多数员工培训活动都着眼于改变其中一项或多项技能。

许多培训是设计来改进和提高员工的技术技能。这既包括最基本的技能——阅读、写作和进行数学计算的能力，也包括与特定职务相关的能力。<sup>[20]</sup> 与 10 年或 20 年前相比，当今的绝大部分工作都已变得更加复杂化。自动化工厂与自动化办公室、数控机床及其他类型复杂技术的使用，要求员工具有数学、阅读和计算机方面的技能。举例来说，要是工人不能做基本的数学计算或者读懂厚厚的一本操作手册，他们怎么能掌握过程控制的统计方法，或者对柔性制造系统频繁的工具变换进行仔细的测量和自我检查呢？同样，办公室职员如果不具备一定的能力掌握文字处理、数据库管理和电子邮件系统，那他们又怎么能有效地开展工作呢？

几乎每一个员工都从属于某个工作单位。从一定程度上讲，员工的工作绩效取决于他与同事和上司有效相处的能力。有些员工具有优秀的人际关系技能，其他的人则需要经过训练改进这方面的技能。人际关系技能培训通常包括学习如何做个好听众，如何更清晰地沟通自己的思想，如何减少摩擦冲突，等等。例如马萨诸塞州斯普林菲尔德的大 Y 食品公司（Big Y Foods）的员工们，通过基于经历的人际技能培训项目，学习如何增进合作、团队工作和增加相互的信任。

许多员工在工作中需要解决一系列的问题。特别是那些从事非常规性工作的员工更是如此。如果员工解决问题的技能不尽如人意，管理者就可能要通过培训改进他们的这种技能。具体培训方式是，让员工参加能提高以下方面能力的活动：逻辑、推理和确定问题；对因果关系作出评价；制定解决问题的可行方案；对方案进行分析评价；选定最终的解决办法。例如，纺织品供应商舒马赫公司（F. Schumacher）对管理人员进行了解决问题和冲突处理方案的技能培训。

## ■ 培训方法

大多数的培训是以在职方式进行的，因为该培训方法简单易行且成本通常比较低。但是，在职培训可能会扰乱工作的正常秩序，并导致工作失误的增加。另外，有些技能的培训相当复杂，难以边工作边学习。在这种情况下，培训就需要在工作场地以外进行。表 12—9 概述了最常见的几种培训方法，包括在职培训和脱产培训两大类。

表 12—9

员工培训方法

典型的在职培训方法	
职务轮换	通过横向的交换,使员工从事另一些职位的工作。使员工有机会承担多种工作任务。
预备实习	跟随富有经验的人、教练或导师工作一段时间,由其提供支持、指导和鼓励。这在手工艺行业中也叫师徒关系。
典型的脱产培训方法	
课堂讲座	讲座可用来传授特定的技术、人际关系及解决问题的技能。
电视录像	借助媒体可清晰地展示其他培训方法不易传授的那些技术技能。
模拟练习	通过做实际的或模拟的工作的学习技能,如案例分析、实验演习、角色扮演和小组互动等。
仿真培训	在一个模拟现实的工作环境中,通过工作中将实际使用的同类设备学习操作。

## 员工绩效管理

管理者需要知道其员工是否在有效地完成工作,是否存在改进的必要。评估员工的绩效是绩效管理系统的一部分。所谓**绩效管理系统**(performance management system),是指建立绩效标准,据以评价员工的绩效,以便形成客观公正的人力资源决策并提供支持这些决策的文件的过程。绩效评估是绩效管理系统的—一个重要部分。让我们先来考察绩效评估的一些主要方法。

### 绩效评估方法

有七种绩效评估方法可供管理者选用,各种方法的优缺点如表 12—10 所示。

表 12—10

各种绩效评估法的优缺点

方法	优点	缺点
书面描述法	简单易行	与其说是评价员工的实际绩效水平,不如说是在衡量考评者的写作能力
关键事件法	事例丰富,以行为为依据	耗时,无法量化
评分表法	提供定量的数据,时间耗费较少	不能提供工作行为评价方面的详细信息
行为定位评分法	侧重于具体而可衡量的工作行为	耗时,使用难度大
多人比较法	将员工与其他人作比较	员工数量大时,操作不便
目标管理法	侧重于目标,结果导向	耗时
三百六十度反馈法	全面	耗时

**书面描述法** 书面描述 (written essay) 是指考评者以书面形式描述一个员工的所长、所短、过去的绩效和潜能,并提出改进建议的一种绩效评估方法。

**关键事件法** 使用关键事件法 (critical incidents), 考评者是将注意力集中在那些区分有效的和无效的工作绩效的关键行为方面。考评者记下一些细小但能说明员工所做的是特别有效果的或无效果的事件。这里的要点是,只提及具体的行为,而不笼统地评价一个人的个性特质。

**评分表法** 评分表法 (graphic rating scales) 是一种最古老也最常用的绩效评估方法。它列出一系列绩效因素,如工作的数量与质量、职务知识、合作性、忠诚度、出勤、诚实和首创精神等,然后,考评者逐一针对表中的每一项,按增量尺度对员工进行评分。评分的尺度通常采用 5 分制,如对职务知识这一因素的评分可以是 1 分 (对职务职责的了解很差) 至 5 分 (对职务的各方面有充分的了解)。

**行为定位评分法** 行为定位评分法 (behaviorally anchored rating scales, BARS) 是近年来日益得到重视的一种绩效评估方法。这种方法综合了关键事件法和评分表法的主要成分:由考评者按序数值尺度对各项指标作出评分,不过,评分项目是以某人从事某项职务的具体行为事例,而不是一般的个人特质描述。

**多人比较法** 多人比较法 (multiperson comparisons) 是将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较。这是一种相对的而不是绝对的衡量方法。该类方法最常用的三种形式是:分组排序法、个体排序法和配对比较法。分组排序法 (group order ranking) 要求评价者按特定的分组将员工编入诸如“前 1/5”、“次 1/5”之类的次序中。个体排序法 (individual ranking) 要求考评者将员工按从高到低的顺序加以排列。而在配对比较法 (paired comparison) 下,每个员工都一一与比较组中的其他每一位员工结对进行比较,评出其中的“优者”和“劣者”。在所有的结对比较完成后,将每位员工得到的“优者”数累计起来,就可以排列出一个总的顺序。

**目标管理法** 我们在前面第 7 章的计划职能中已介绍了目标管理法 (MBO)。它也是绩效评估的一种方法。事实上,它是对管理人员和专门职业人员进行绩效评估的首选方法。<sup>[2]</sup>在目标管理法下,每个员工都确定有若干具体的指标,这些指标是其工作成功开展的关键目标,因此它们的完成情况可以作为评价员工的依据。

**三百六十度反馈法** 三百六十度反馈法 (360 degree feedback) 是利用从上司、员工本人及其同事处得来的反馈意见进行绩效评估的一种方法。换句话说,这种考评使用了与管理者有互动关系的所有人员的反馈信息。像 Alcoa 公司、皮特尼·鲍斯公司 (Pitney Bowes)、美国电话电报公司、杜邦公司、利维·斯特劳斯公司和 UPS 公司等都运用了这一创新性的方法。这一方法使用中需注意,尽管它是职业指导的一种有效方法,能帮助管理者认清自己的长处和短处,但将它用于对其报酬、提升或辞退的决策将是不合适的。



#### 小测验

10. 上岗引导的目标是什么?



11. 识别组织进行员工培训时要提高的三类技能。
12. 管理者如何评估员工的绩效？

## 薪酬与福利

你愿意在没有报酬和福利的条件下为某个组织每周工作 40 个小时（或更多）吗？人们在为社会福利机构工作时可能会考虑这样做。但是，大多数人还是希望从雇主那里得到某种的薪酬。因此，制定一个有效的、合适的薪酬制度，是人力资源管理过程的一个重要内容。<sup>[22]</sup>一个有效的、合适的薪酬制度，有助于吸引和保持有能力的、能干的员工，正是他们帮助组织实现使命和目标。组织的薪酬制度已被证实对战略绩效有重要的影响。<sup>[23]</sup>

管理者制定的薪酬制度，必须能反映工作性质的变化以及工作的环境，这样才能调动员工的积极性。组织给予员工的薪酬可以包括多种不同的薪酬与福利，如基本工资和年薪、工资和加薪、激励性的薪酬，以及其他福利及服务。

管理者应该如何决定谁每小时该得 9 美元，谁每年应得到 35 万美元呢？组织对待不同员工的薪酬与福利方案的差异受几方面因素的影响。图 12—3 概括反映了这些影响因素。这些因素中有的是与职位相关的，有的是与企业或所属产业相关的。现在有许多组织还正使用另一种薪酬制度，称之为基于技能的薪酬方案。

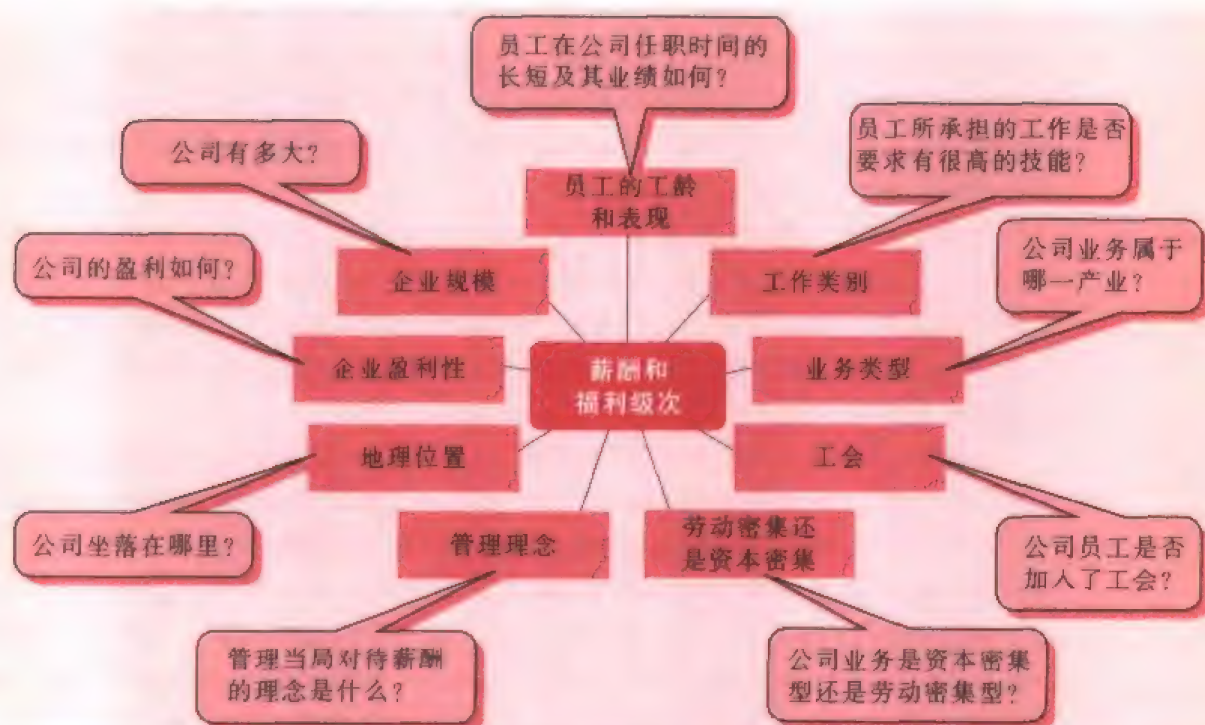


图 12—3 影响薪酬与福利的因素

资料来源：Based on R. I. Henderson, *Compensation Management*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 3—24; and A. Murray, "Mom, Apple Pie, and Small Business," *Wall Street Journal*, August 15, 1994, p. A1.

员工的技能水平通常影响到其工作的效率和效果。鉴于此，许多组织推行了基于技能的薪酬（skill-based pay）方案，也即按员工所展示的工作技巧和能力确定报酬水平。在这样的薪酬制度下，一员工的职务头衔并不决定其薪酬的高低，相反，薪酬是由该员工的技能决定的。<sup>[24]</sup>比如说，在宝丽来公司（Polaroid Corporation）操作机器的工人，最高的薪酬为每小时 14 美元。然而，由于该公司采用的是基于技能的薪酬方案，如果这个工人具有多种的技能，在操作机器的同时承担了诸如像材料清点、设备维护和质量检验这样的任务，他就可以多得 10% 的薪酬。<sup>[25]</sup>基于技能的薪酬制度似乎与工作性质的多变以及当今的工作环境非常吻合。正如一位专家指出的那样，“我们正在缓慢但方向确定地变成一个以技能为基础的社会，在这个社会之中，你的市场价值是与你能做什么、你的技能密切联系的。在这个新的时代，技能和知识才是真正起作用的，把人们看作是职位担当者并没有意义。真正明智的做法是，把人们看作是有着特定技能的人，并按他们的技能支付报酬。”<sup>[26]</sup>

正因为有很多因素影响到组织薪酬制度的设计，因此，灵活性是一个最关键的考虑。传统的员工薪酬办法，反映了工作稳定时代的特征，那时，一个员工的薪酬在相当程度上是由其资历和职位层级决定的。现在，许多组织都面临一种动态的环境，它使员工技能成为对组织成功起绝对的关键性作用的因素，同时，员工技能会在短短几个月内发生变化，这种趋势导致薪酬制度必须具有更大的灵活性，并使薪酬级次数减少。不论管理者采取何种方案，他们都必须建立起一套公正、平等和具有激励作用的薪酬制度，以确保组织能招聘到并保持一支富有生产力的员工队伍。

## 职业发展

“职业”一词有多种含义。从最常用的意义上说，它可以指发展（他的职业生涯进展良好）、专业（她选择了从医的职业）或终身工作的历程（他的职业历程包括了在 6 个不同组织中承担 12 种职务）。我们这里使用职业（career）这一概念，是将它定义为一个人在其一生中所承担职务的相继历程。<sup>[27]</sup>按照这一定义，很明显，我们所有的人都有或者都将有自己的职业。职业的这一概念对非熟练工人，以及软件设计师、医生，都是适当的。

一个组织为什么需要关心员工的职业生涯？更具体地，为什么管理当局要把时间花在员工的职业发展上？因为着眼于职业发展，将促使管理当局对组织的人力资源采取一种长远的眼光。一个有效的职业发展计划将确保组织拥有必要的人才，并使少数民族员工与女性员工获得成长与发展的机会。此外，它还能提高组织吸收和保留高素质人才的能力。不过，职业发展已非原来惯有的方式了。<sup>[28]</sup>

### ■ 惯常的方式

多年来，职业发展一直是管理学课程中的一个重要的议题。不过，我们从



中看到了这一概念的重大变化。职业发展方案以往通常是组织为帮助员工在这一特定组织中能使其职业生涯得到发展而设计的。职业发展方案的核心部分就是提供有关的信息、评估和培训，以帮助员工实现其职业目标。同时，职业发展也是组织吸引和保留住技能娴熟人才的一种手段。然而，在当今的工作环境中，这些目标正逐渐消失了。范围越来越广的组织变革，已经导致了这一传统意义上的在特定组织内的职业发展概念面临极大的不确定性和混乱。减员、重组和其他组织调整措施，带给我们一个关于职业发展的重要的新结论：员工个人，而非组织，要对其自己的职业生涯负责！员工个人必须准备好采取一些必要的措施发展自己的职业。你必须承担起设计、指导和开发自身职业的责任。你的职业要由你自己来管理，而不是由组织来管。<sup>[29]</sup>组织和个人都要在观念上作出调整，树立新的理念：组织成员要为自己着想，变得更加自立。

## ■ 你和你现今的职业

提升个人对自身职业发展的责任感，这一思想已被冠以一个新的概念——“**无边界职业**”（boundaryless career）。这一概念是指，员工职业的进展、对组织的忠诚度、重要技能的形成以及市场价值，是由个人而不是组织决定的。<sup>[30]</sup>员工个人面临的挑战是，还没有什么标准和规则可以指导他们应对这种新的情形，与此同时，个人却要为自己的职业规划和制定职业目标以及教育和培训等负起主要的责任。<sup>[31]</sup>

你所要做的第一个关于职业的决定就是职业选择。理想化的职业选择，能使你在想要从生活中得到的以及你的兴趣、能力等与市场的机会保持最佳的匹配。良好的职业选择，应该能给你带来一连串的机会，让你不断找到能很好表现自己的职位，从而使你一心想保持自己所选的职业，并感受工作带给你的高度满意感以及工作和私人生活之间的恰当平衡。一句话，匹配得当的职业是那种会令你产生一种积极的自我概念，诱发你去做你认为很重要的工作，并使你过上所渴望的那种生活的选择。<sup>[32]</sup>表 12—11 提供了一项调查结果，这项调查是关于大学毕业生认为什么因素对其第一份工作的选择起主要的作用。你也面临职业的选择，你自己对这些项目是怎么排序的呢？

表 12—11 大学毕业生工作选择的前 10 位因素

（按重要性排序）

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1. 喜欢所做的事   | 6. 工作绩效能得到认可 |
| 2. 有发挥技能的机会 | 7. 同事友善      |
| 3. 有个人发展的机会 | 8. 工作地点      |
| 4. 感觉所做的事重要 | 9. 收入高       |
| 5. 福利好      | 10. 团队工作     |

资料来源：Based on V. Frazee, “What’s Important to College Grads in Their First Job?” *Personnel Journal*, July 1996, p. 21.

你一旦确定了所选择的职业，下一步就要开始找工作了。这里不再介绍工作搜寻、撰写简历或者成功面试的细节问题，尽管这些行为是很重要的。让我



们快速地略过这些程序，假定你已经成功地找到了工作。现在，你要去工作了！那么，你该如何在你的工作中求得发展，使你的职业生涯胜过他人呢？图12-4列示了作为管理者取得职业成功的一些建议。<sup>[33]</sup>对你自己的职业加以积极主动的管理，那么，你的工作生活将更加令人兴奋、充满乐趣，使你备感满意。



图12-4 管理者职业成功要领



#### 小测验

13. 为什么说组织制定一个有效的薪酬制度非常重要？
14. 哪些因素影响了员工的收入？
15. 人们对待职业发展的观念发生了什么变化？

## 人力资源管理当前面临的问题

我们要在本章的结论部分探讨当今管理者在人力资源管理中面临的新问题。这些新问题包括员工队伍多样性的管理、性骚扰、工作与生活的平衡。

### ■ 员工队伍多样性的管理

我们已在本书多处谈到员工队伍的构成正发生变化。让我们在这里考察一下员工队伍的多样性怎么影响到招聘、甄选、上岗引导和培训等基本的人力资源管理问题。

**招聘** 促进员工队伍多样化，这要求管理者拓宽其招聘渠道。例如，普遍



流行的依靠内部现职员工推荐新职务申请者的招聘方式,倾向于导致候选人与现有员工的特征过于接近。尽管有些组织,如位于科罗拉多州博尔德市的 Exabyte 公司,一直依靠现职员工推荐,却也能招到多样性的员工。该公司的经验是,先成功地招进一个有重听症的员工,然后通过员工推荐渠道,招聘其他有听力障碍的新人。但并不是每一个组织都会有足够的员工资源,通过现职员工推荐能实现员工队伍的多样化。因此,管理者应该在他们以往未曾寻找过的地方物色新的候选人。为促进员工队伍的多样性,管理者正转向那些非传统的人员招聘来源,如妇女就业网、超 50 岁年龄者俱乐部、城市就业圈、残疾人培训中心、带有很强伦理色彩的报刊和同性恋者合法权利机构等。这类扩展的渠道会促进组织拓宽其多样性申请者的来源。

**甄选** 开辟了应聘者的广泛来源以后,需要付诸努力确保甄选过程不存在歧视。另外,需要使应聘者对组织的文化感到舒心,并明了管理当局确有满足他们要求的意愿。举例来说,尽管只有少部分的女性向微软公司申请技术职务,该公司通过各种努力还是招聘到了相当高比例的女性员工,并设法确保这些女员工上岗后能有出色的表现。<sup>[34]</sup>

**上岗引导和培训** 实现从外部人向内部人的转换,对于女性和非白种人来说,常常更为困难。许多组织针对员工构成多样性认识问题,举办了专题讨论会。例如,在卡夫公司设于密苏里的制造厂,其管理者提出了大胆的员工多样化方案,以落实组织对日益提升的员工构成多样性高度重视的这种价值理念。他们采取的一个措施是,犒赏“多样性带头人”,也就是支持和促进了员工多样性的那些个人。他们还将这一多样性目标纳入员工考评指标中,并鼓励非常规的提升,每年还举办六天的伦理餐,此外,对厂里超过一半的员工开展了员工多样性主题的培训。<sup>[35]</sup>

## ■ 性骚扰

性骚扰是无论在公立机构还是私立机构中都存在的一个严重问题。美国联邦平等就业机会委员会 (EEOC) 每年要接到 1.6 万件这类问题的投诉。<sup>[36]</sup> 另有资料显示,美国几乎所有名列《财富》500 强的企业都遭致员工的投诉,其中 1/3 已诉诸法律。<sup>[37]</sup> 不仅这些案件的诉讼解决使公司付出了高昂的费用,而且据估测,性骚扰还使一家“典型的《财富》500 强企业每年因员工缺勤、低生产率和离职等而造成 670 万美元的损失”。<sup>[38]</sup> 性骚扰并不是美国才有的问题,而是全球性的问题。例如,日本、澳大利亚、荷兰、比利时、新西兰、瑞典、爱尔兰、墨西哥等国家都有因为性骚扰事件,雇主被判决赔付的有关报道。<sup>[39]</sup> 尽管对性骚扰案件的讨论多把笔墨放在法院判罚的巨额赔偿上,但也存在一些对雇主方的关注。性骚扰问题的存在,使人感到工作环境的不舒心,由此会影响员工开展工作的效率。

**性骚扰 (sexual harassment)** 被定义为一种不期望的带有性色彩的行为。它会影响到一个人的就业。性骚扰可发生于异性的成员之间,也可能发生于同性之间。尽管一般只是在就业歧视法中对这种行为作法律上的界定,但这一问题在近年来已引起了许多方面的关注。占主导地位的看法是,20 世纪 80 年代以前,这一问题通常被看做是孤立的个别事件,认定只是犯事的个人要对其自

己的行为负责（如有责任的话）。<sup>[41]</sup>然而，因性骚扰而对机构的罚款时常出现在当今报刊的大字标题上。

绝大多数与性骚扰相关问题的认定，是由构成这种不合法行为的要素决定的。联邦平等就业机会委员会引证了三种可能发生性骚扰的情形，也就是对一个人造成了以下三种后果的言语或举动：（1）形成了一种恫吓、冒犯或敌对的环境；（2）不合理地干扰了一个人的工作；（3）对一个员工的就业机会构成了不利影响。对于许多组织来说，有关“冒犯或敌对的环境”的认识普遍存有问题。管理者必须清楚地认识到：这是一种什么样的环境。形成这一认识的关键点是，什么使共事的员工感到了不舒服。要是管理者还不知道，那就赶紧问吧！<sup>[42]</sup>

既然性骚扰问题会使组织面临潜在的损失，企业应该怎么做来保护自己呢？<sup>[43]</sup>法院需要两个事实：组织是否在案发时知道了或在案发前已经知道了这一被指控的行为？管理当局做了什么来制止这一行为？鉴于对组织判罚的案件和罚款数额都在增大，管理当局就愈加需要对所有的员工进行性骚扰问题教育，并建立起监控员工行为的机制。

## ■ 工作与生活的平衡

有哪些工作与生活平衡问题的存在，影响到员工的工作绩效呢？下面是一些例子：

- 假如托儿所中的常规安排出现了紧急问题，是否允许员工带孩子来上班呢？

- 要是一员工在他妻子生完孩子的第二天就飞往新加坡出差，对这样的员工，管理者应该加以表扬吗？对因同样原因而拒绝出差的员工，管理者应该加以惩处吗？

- 有管理者要将一个需要经常出差的任务分派给某位员工，在确定人选时，这位管理者是否要考虑到某些员工可能有年幼的孩子需要他留在本地工作？

- 员工们是否可以在他们的办公场所张贴他们刚出生婴儿的照片，或者贴上他们年幼的孩子涂画的作品？如此等等。

许多组织都开始认识到，员工们在工作的时候并不能（也不会）将他们的家庭和个人生活置之脑后。组织所聘用的员工都是有感情，有工作以外的私人生活，面临个人的各种问题和对家庭的承诺。尽管管理者不可能关注到员工家庭生活的每一个细节，但我们现在越来越常看到，各类组织都更加关注员工有生病的孩子，有需特殊照顾的年迈的父母，以及其他一些家庭问题等客观的现实，这些都可能要求组织作出特殊的安排。为将员工的需要与工作相融合，实现工作与生活的平衡，现在很多公司推出了“益于家庭的福利”（family-friendly benefits）方案。该方案包括了旨在帮助员工的内容广泛的工作和家庭计划，提供诸如弹性工作时间、兼职岗位、工作重新安置、小孩看管、员工孩子的夏令营活动、照顾父母休假，以及领养孩子补贴等各种福利。<sup>[43]</sup>像美国康普公司（CompUSA）、埃克利伯饭店（Excalibur Hotel）、巴恩斯-诺布尔公司（Barnes & Noble）和萨米特系统公司（Summit Systems）当前就提供了这样

的福利。<sup>[4]</sup>这些福利项目的核心就是增加对孩子和老人的照顾。另外，随着**双职工家庭**（dual-career couples）的大量出现，又产生了另一个工作生活平衡问题。在这样的家庭中，夫妻双方都有工作，他们或是专业人士，或者承担管理或行政职务。因此，组织的人力资源管理实践应能反映这种情形所带来的特殊需要。

正如我们所见的，获得并留住高素质的员工是至关重要的，因为一个组织人力资源的质量直接影响着这个组织的业绩好坏。因此，组织内所有层级的管理人员都必须负责地承担起人力资源管理责任。



#### 小测验

16. 员工队伍多样性的管理为什么是人力资源管理中的一个重要问题？
17. 什么是性骚扰？管理者对避免发生性骚扰问题起什么样的作用？
18. 组织如何能使其人力资源管理方案和行动更好地与员工对工作与生活平衡的需要相吻合？

### 管理者对“管理者困境”的回应

**马文·菲什 (Marvin Fisher)**

如意玩具公司区域招聘经理，伊利诺伊州乔利埃特市

花几个小时进行上岗引导，让新员工适应公司的历史和文化，这是非常重要的。这一过程会减少新来工作者的焦虑和压力。另一重要的措施是，亲自将来自其他国家的新员工介绍给公司现职人员。这些引导活动应当以一种有趣而又包含有用信息的方式进行，以培育一种开放式的沟通。

使员工转变到一个新的文化环境中，需要一个持续不断努力的过程。如果能在公司外举办一些公司的活动，那将是有意义的。比如，选某个“中性”（指既非员工母国文化，也非法国文化）的地方开会，会使每一个员工对法国文化有更好的了解。再如，可在非法国风格的餐馆安排午餐或晚宴，或多策划一些公司员工的各种集体出游活动等。这一过程可帮助外国籍的新员工，在一种轻松的环境中熟悉公司的文化，并且可在团队中间建立起和谐的氛围。

最后，要制定一个新员工的指导计划。指导者不仅可帮助新员工适应法国文化，他本人在指导工作中也会对这种文化形成更好的了解并能够熟悉新员工的特点。

**斯泰西·雷内·昂格尔 (Stacy Renee Unger)**

爱德华琼斯公司媒体专家，密苏里州圣路易斯市

就该情形而言，有几方面的挑战。第一，互联网世界本身充满着急剧的变化。第二，佩伯思布林克还必须想办法吸引更多的不熟悉公司和法国文化但具有娴熟技能的新员工。

我会向他建议，在所有新员工加入公司的头六个月里，为他们配备一个法国籍的指导者。指导者可随时帮助解答问题，提供建议，或者作为一个背后的支持者，为新来者带来一种安全感。

还有，佩伯思布林克也许还应将新员工安排到一所法国大学中接受些培训课程。在爱

德华琼斯公司 (Edward Jones)，我们伦敦总部所有的来自美国的同事都去伦敦商学院参加为期两个月的培训课程。培训让他们亲身感受了商业文化的壁垒，并使每一个新加入到某一文化环境中的人有机会认识到他们可能面临的问题及应对的办法。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 人力资源管理具有战略性意义，因为，根据多项研究的结果表明，组织的人力资源是其竞争优势的重要源泉。而且，还有研究显示，一些人力资源管理政策和实践称之为高绩效工作实务，会带来个人绩效和组织绩效的同时提升。

2. 人力资源管理过程旨在通过人力资源规划、招聘或解聘、甄选、上岗引导、培训、绩效管理、薪酬与福利和职业发展，努力为组织选配合适的人员并保持员工的高绩效水平。

3. 职务说明书是对任职者需做些什么、怎么做和为什么要做的书面说明。职务规范指明任职者要成功地开展某项工作必须拥有何种最低限度可以接受的资格标准。

4. 招聘是要形成某工作职位的一大批潜在的候选人。常见的招聘渠道包括内部搜寻、广告应征、员工推荐、公共和私人就业机构、互联网上的广告、学校分配中心和临时性支援服务等。解聘则是通过解雇、临时解雇、自然减员、调换岗位、缩短工作周和提前退休等方案，削减组织中的员工数量。

5. 甄选手段必须与预想中的职务类型匹配。工作抽样测验法更适合于低层次的职务，评价中心法更适合于管理职位。面谈作为甄选手段的效度，会随着管理层级的升高而相应提高。

6. 绝大多数员工培训活动都着眼于改变如下一项或多项技能：技术的、人际关系的和解决问题的。技术技能包括诸如阅读、写作和数学计算这些基本的技能，以及与特定职务相关的能力。人际关系技能指与同事和上司有效相处的能力。解决问题的技能包括逻辑、推理和确定问题，对因果关系作出评价，制定解决问题的可行方案，对方案进行分析评价，以及选定最终的解决办法等方面的能力。

7. 绩效评估有七种主要方法：(1) 书面描述法是指考评者以书面形式描述一个员工的长处、短处、过去的绩效和潜能；(2) 关键事件法是指由考评者记下员工所做的有效果的或无效果的事件；(3) 评分表法是先列出一系列绩效因素，然后由考评者针对每一项因素按增量尺度对员工进行评分；(4) 行为定位评分法是由考评者按序数值尺度对某人从事某项职务的具体行为作出评分；(5) 多人比较法是将一个员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较；(6) 目标管理法是由考评者评价一员工既定目标的完成情况；(7) 三百六十度反馈法是利用从上司、员工本人及其同事处得来的反馈意见进行绩效评估的一种方法。



8. 一个组织的薪酬制度, 应该反映工作性质的变化和工作的环境。组织的薪酬通常包括基本工资和年薪、工资和加薪、激励性的薪酬, 以及其他福利及服务。

9. 当前管理者面临的人力资源管理问题包括员工队伍多样性的管理、性骚扰、工作与生活的平衡。诸如拓宽招聘渠道, 取缔带有歧视性的甄选行为, 向申请人通报组织确有满足他们要求的意愿, 以及举办员工多样性主题的培训和教育活动等, 这些人力资源管理实践会促进组织员工队伍的多样化。性骚扰成为管理当局关注的一大问题, 是因为它伤害到员工, 干扰工作的绩效, 并给组织带来责任。最后, 组织开始认识到员工有家庭和自己的生活。许多组织接受了这一现实, 并提供了利于家庭的福利项目。

## 思考题

1. 在未来可能的雇主通过面谈和测试手段对应聘者私生活干涉程度上应当有限制吗? 请解释。

2. 雇主有权不受政府干预选用员工吗? 请论证你的观点。

3. 研究显示, 女性的薪资仍然比男性的低。尽管有了平等就业的法律和条例, 可支付给女性的只是给男性的 79%。你会设计出什么样的薪酬制度来解决该问题?

4. 你认为推行弹性福利会有什么问题? (从组织和员工两个角度思考这一问题)

5. 真实工作预览的好处和问题各是什么? (从组织和员工两个角度思考这一问题)

## ■ 登录: 基于互联网的练习

美国平等就业机会委员会 (EEOC) 负责处理确保就业者 (当前的或潜在的) 在寻找工作中均有同等的渠道和机会的各方面事宜。请问向平等就业机会委员会提交的起诉书应该怎么填写? 请研究一下填写该起诉书必须遵循的程序, 并写下主要的步骤。

此外, 平等就业机会委员会还记录着性骚扰案件的总括性统计数据。请调查以下内容: 在所得到的数据中, 过去 3 年时间里一共有多少件性骚扰案记录在案? 有多少案件得到了解决? 所获得的经济赔偿都是多少? 你能提出些处理性骚扰问题的指导性建议吗? 请把这些信息列示出来。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphlip](http://www.prenhall.com/myphlip)) 是一个完全客户化的网页, 它将学生和教师与教材联系起来。

• 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南, 将教材各章的内容与当

前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

假设你是一家礼品登记（gift registry）网站人力资源部的主管，这家网站坐落在明尼苏达州的圣保罗市。目前公司仅有 30 名员工，但是由于网站的知名度，公司发展非常迅速。为了更好地满足顾客的需求，在未来的 3 个月中，公司至少需要再招募 30 名员工。在填补这些职位空缺时，公司的首席执行官准备增加员工的多样性，因为她认为这些多样性的员工可以在公司提供的礼品服务类型上提出他们自己独到的见解。现在她委任你们部门去做一个具体的计划来招聘这些多样性的人才。

组成一个 3~4 人的小组，确定你们公司可以采取的招募多样性员工的具体步骤，这些步骤要有创新性，并且要具体详细。写下你所建议的步骤并与你们小组的成员一同分享你的观点。

## ■ 案例应用

### 对员工负责

在一个标准工作时间是每天 12~14 个小时、每周 6 天甚至 7 天的行业中，安永国际公司正在为它的员工重写这种规则。作为五大会计师事务所的老四，安永公司为全球 130 多个国家的 675 家公司提供会计服务。安永公司的税务实践是全世界最大的税务实践之一，它帮助一些国际客户与无数不同国家的税法打交道。这家公司是私有的，据估计，它 2000 年的收入是 95 亿美元，与 1999 年的收入相比，下降了大约 23 个百分点。

对于公司来说，变成一家令员工满意的公司并不是一个很容易的转变。会计服务行业是一个竞争性极强的行业，员工长期以来被要求“不惜一切代价为客户服务”。但是，正如安永公司董事会主席菲尔·拉斯克维（Phil Laskawy）发现的，这一代价需要付出成本。成本的一部分就是公司许多新员工辞职（每年大约 23% 的女性和 18% 的男性），并且还要花掉成千上万的美元来填补每一个空缺的职位。另外，据位于纽约城的研究影响商业女性观点的凯特雷斯特公司对安永公司高层管理的一份研究报告表明，60% 的女性和 57% 的男性对长时间工作都抱有不满意的态度。拉斯克维主席认为必须做一些改变了，他同样知道做这种改变不是一件容易的事情。在长期以来形成的已经要求长时间工作的传统情况下，你怎样还能将工作和生活调节到一种平衡的状态呢？如果客户要求了一个期限，并且支付了大量美元，急于看到组织连续不停地运转起来以满足他的要求，在这种情况下，你的工作还怎么可能会灵活呢？你怎么跟你的合伙人和客户谈论你的个人需求呢？上述的这些都十分重要的，而且如果一个组织想要在员工满意度上有所提高，上述问题最终是要摆在面前的。



拉斯克维采取的第一项措施，是成立一个留人办公室（office for retention），由德博拉·霍姆斯（Deborah Holmes）负责。德博拉·霍姆斯曾经是一个工作与生活平衡问题咨询专家，并在凯特雷斯特公司担任过研究主管。为了吸引人们的注意力，并且使人们清楚地认识到这个问题的重要性，拉斯克维要求德博拉·霍姆斯在他们公司三年一次的会议上向公司的合伙人宣布凯特雷斯特公司对安永公司的调查研究报告。之后，他们两人去见公司高层的一个合伙人。在会面期间，拉斯克维着重向合伙人强调霍姆斯是直接向他汇报的。他想确保他们知道她将要做的事情对公司前途来说是至关重要的。甚至在四年后，拉斯克维的观点仍旧没有动摇。他经常在给全公司范围内发送的音频邮件信息中向他的员工提及设立留人办公室的想法，并询问还有哪种人事项目正在安永公司中执行。

霍姆斯首先做的是发展并实行四个小项目。其中的三个项目都是直接针对安永公司的职业女性，并且对内部网络、指导和外部网络提出观点。这三个项目都被证明是相当有效的。第四个项目，到目前为止，被认为是最有雄心的一个，因为它涉及了安永公司所有的员工。这个项目的目的是为了平衡员工的工作和生活。从一开始，霍姆斯就声明这个项目不仅仅是多设一些灵活的时间或采取轮班制，而是将人们的现实生活融入公司的商业战略中来。毫无疑问，这绝对是一个充满雄心的项目！

霍姆斯先前从其他传统组织那里获得的咨询经验使她认识到，要把这些项目做成功，她的团队就必须创建大家都高度认可的典型，要包括尽可能多的员工。桑·乔斯（San Jose）和帕洛·阿尔托（Palo Alto）显然是两个再合适不过的团队了。桑·乔斯团队是公司利润最大的团队之一，虽然它流失了许多员工，这些员工都去了硅谷的高科技公司。罗格·邓巴（Roger Dunbar）是这几个团队的管理合伙人，他给这些团队增添了很强的信誉，因为他不仅是一个有革新性的领导者，还是一个非常能赚钱的人。

邓巴很快地认识到了这种生活—工作平衡思想的价值。他召集了公司 16 个高级合伙人和高层经理组成了一个指导委员会。他们花了一天的时间与霍姆斯一起力图查明所隐藏的员工留存问题的原因。一些合伙人感觉到开办一个日间护理中心或者开始一个看门人的服务会解决这个问题。但是霍姆斯说问题远比这要复杂，这些福利本身并不是问题的答案。在会议结束之前，指导委员会确定了需要解决的实际存在的问题。由普通的经理组成的八个团队被指派去研究每一个问题，并提出可行的解决方案。

经过四个月的研究后，这些团队提出了采取一些简单行动的建议，比如每天不必穿得非常正式，鼓励人们周末时不要查阅电子邮件和音频邮件及使用远程沟通工具。其他一些团队也了解到了人们如何工作、如何沟通以及与顾客联系的问题的核心。最大的改变与人们如何管理自己的工作有关，而不是与他们在哪里完成这些工作有关。像大多数的专业服务公司一样，安永公司的员工们愿意接受工作任务，因为工作时间反映出了他们对公司的价值。结果就是不正常的大的工作量和迅速的工作消耗。团队建议在这一工作理念方面作出改变。现在有两个委员会专门来审阅时间表以确保没有人因为工作而负担过重，这两个委员会一个是针对高级合伙人和经理的，另一个是针对基层员工的。在桑·乔斯办公室的一位高级审计经理说：“这里有很多 A 型性格的人，他们自己一

直工作到受挫为止，然后退出。我们希望在这个情况出现之前就对他们产生影响。”在1999年，这两个委员会减少了48个人的工作量。公司也采取了一些其他的措施来创造一种灵活的工作环境，这使得大家对自己的职业生活都感觉不错，而且有时间做自己喜爱做的事情，同时也是为了享受生活而工作。

#### [问题]

1. 在战略性人力资源管理的角色方面，你认为安永公司持有什么样的理念？请解释。

2. 根据本案例提供的资料，请设计一个招聘广告，招聘安永公司需要的一位初级税务会计师。

3. 你怎样评价安永公司的工作与生活平衡思想？你同意该公司的这一理念吗？或者说，一个想从事像会计师这样职业的人，是否就必须面对对一个职业人员所限定的一切现实？

4. 其他公司可以从安永公司的经验中学到什么？

5. 浏览安永公司的网站（[www.ey.com](http://www.ey.com)），请说明你从中发现的关于该公司工作与生活平衡思想的有关信息。

资料来源：Information from Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com))，April 2, 2001；information from company's Web site ([www.ey.com](http://www.ey.com))，October 16, 2000；and P. kruger, "jobs for Life," *Fast Company*, May 2000, pp. 236-252.

#### [注释]

[1] C. Murphy, "The Next French Revolution," *Fortune*, June 12, 2000, pp. 156-168; J. Tagliabue, "Sprechen Sie Technology?" *New York Times*, May 5, 2000, pp. C1+; and D. Woodruff, "In New Europe, Mobile Workers Find Jobs in Nations Offering Best Opportunities," *Wall Street Journal*, August 5, 1999, p. A14.

[2] P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management* 18, no. 1 (1992), pp. 295-320; A. A. Lado and M. C. Wilson, "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, October 1994, pp. 699-727; and J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

[3] J. B. Arthur, "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal*, June 1994, pp. 670-687; M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, June 1995, pp. 635-672; M. J. Koch and R. G. McGrath, "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter," *Strategic Management Journal*, May 1996, pp. 335-354; B. Becker and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational



- Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 779 - 801; M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Dean, Jr., and D. P. Lepak, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 836 - 866; J. T. Delaney and M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 946 - 969; M. A. Huselid, S. E. Jackson, and R. S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy of Management Journal*, January 1997, pp. 171 - 188; A. S. Tsui, J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli, "Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?" *Academy of Management Journal*, October 1997, pp. 1089 - 1121; and J. Kurtzman, "An Interview With Jeffrey Pfeffer," *Strategy & Business*, Third Quarter 1998, pp. 85 - 94.
- [4] "Human Capital a Key to Higher Market Value," *Business Finance*, December 1999, p. 15.
- [5] Y. J. Dreazen, "Labor Unions Turn to Mergers in Pursuit of Growth," *Wall Street Journal*, September 1, 2000, p. A2; "Foreign Labor Trends--Germany," U. S. Department of Labor, 1999; "Foreign Labor Trends--Japan," U. S. Department of Labor, 1994 - 1995; and "Foreign Labor Trends--Mexico," U. S. Department of Labor, 1999.
- [6] P. Digh, "Religion in the Workplace," *HRMagazine*, December 1998, p. 88.
- [7] T. J. Bergmann and M. S. Taylor, "College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?" *Personnel*, May-June 1984, pp. 34 - 46; and A. S. Bargerstock and G. Swanson, "Four Ways to Build Cooperative Recruitment Alliances," *HRMagazine*, March 1991, p. 49.
- [8] J. R. Gordon, *Human Resource Management: A Practical Approach* (Boston: Allyn and Bacon, 1986), p. 170.
- [9] See, for example, J. P. Kirnan, J. E. Farley, and K. F. Geisinger, "The Relationship between Recruiting Source, Applicant Quality, and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age," *Personnel Psychology*, Summer 1989, pp. 293 - 308; and R. W. Griffeth, P. W. Hom, L. S. Fink, and D. J. Cohen, "Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects," *Journal of Management*, 23, no. 1 (1997), pp. 19 - 36.
- [10] J. Spiers, "Upper Middle Class Woes," *Fortune*, December 27, 1993, p. 80; and M. London, "Redeployment and Continuous Learning in the 21st Century: Hard Lessons and Positive Examples from the Downsizing Era," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp.

- [11] G. W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks*, rev. ed. (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971); J. J. Asher, "The Biographical Item: Can It Be Improved?" *Personnel Psychology*, Summer 1972, p. 266; G. Grimsley and H. F. Jarrett, "The Relation of Managerial Achievement to Test Measures Obtained in the Employment Situation: Methodology and Results," *Personnel Psychology*, Spring 1973, pp. 31 - 48; E. E. Ghiselli, "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection," *Personnel Psychology*, Winter 1973, p. 475; I. T. Robertson and R. S. Kandola, "Work Sample Tests: Validity, Adverse Impact, and Applicant Reaction," *Journal of Occupational Psychology*, 55, no. 3 (1982), pp. 171 - 183; A. K. Korman, "The Prediction of Managerial Performance: A Review," *Personnel Psychology*, Summer 1986, pp. 295 - 322; G. C. Thornton, *Assessment Centers in Human Resource Management* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992); C. Fernandez-Araoz, "Hiring Without Firing," *Harvard Business Review*, July-August, 1999, pp. 108 - 120; and A. M. Ryan and R. E. Ployhart, "Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future," *Journal of Management*, 26, no. 3 (2000), pp. 565 - 606.
- [12] S. Randall, "An Overview of Personality Testing in the Workforce," Workforce Online ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 13, 2000; and S. Randall, "Legal Challenges to Personality Tests," Workforce Online ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 13, 2000.
- [13] C. A. Townsley, "Planning and Administration of Assessment Centers," Center for the Study of Workteams Reports, online at [www.workteams.unt.edu/reports](http://www.workteams.unt.edu/reports), November 3, 2000.
- [14] R. L. Dipboye, *Selection Interviews: Process Perspectives* (Cincinnati: South-Western Publishing, 1992), p. 6.
- [15] See, for instance, R. D. Arvey and J. E. Campion, "The Employment Interview: A Summary and Review of Recent Research," *Personnel Psychology*, Summer 1982, pp. 218 - 322; and M. M. Harris, "Reconsidering the Employment Interview: A Review of Recent Literature and Suggestions for Future Research," *Personnel Psychology*, Winter 1989, pp. 691 - 726.
- [16] See, for example, S. L. Premack and J. P. Wanous, "A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments," *Journal of Applied Psychology*, November 1985, pp. 706 - 720; and J. A. Breugh and M. Starke, "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions," *Journal of Management*, vol. 26, no. 3 (2000), pp. 405 - 434.

- [17] S. L. Robinson, M. S. Kraatz, and D. M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, February 1994, pp. 137 - 152.
- [18] J. Jusko, "Never a Dull Moment," *IW*, March 20, 2000, pp. 14 - 16.
- [19] Information from Training Supersite Web site, [www.trainingsupersite.com](http://www.trainingsupersite.com), December 13, 2000.
- [20] See, for example, J. C. Szabo, "Boosting Workers' Basic Skills," *Nation's Business*, January 1992, pp. 38 - 40; and R. Henkoff, "Companies That Train Best," *Fortune*, March 22, 1993, pp. 20 - 25.
- [21] R. D. Bretz, Jr., G. T. Milkovich, and W. Read, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications," *Journal of Management*, June 1992, p. 331.
- [22] This section based on R. I. Henderson, *Compensation Management*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 3 - 24.
- [23] L. R. Gomez-Mejia, "Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance," *Strategic Management Journal* 13 (1992), pp. 381 - 397; and E. Montemayor, "Congruence between pay Policy and Competitive Strategy in High-Performing Firms," *Journal of Management*, 22, no. 6 (1996), pp. 889 - 908.
- [24] E. E. Lawler III, G. E. Ledford Jr., and L. Chang, "Who Uses Skill-Based Pay and Why," *Compensation and Benefits Review*, March-April 1993, p. 22; and Ledford, "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers," *Compensation and Benefits Review*, July - August 1995, pp. 55 - 62.
- [25] M. Rowland, "For Each New Skill, More Money," *New York Times*, June 13, 1993, p. F16; and C. Lee, K. S. Law, and P. Bobko, "The Importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A Two-Year Study of a Skill-Based Pay Plan," *Journal of Management*, 26, no. 6 (1999), pp. 851 - 873.
- [26] M. Rowland, "It's What You Can Do That Counts," *New York Times*, June 6, 1993, p. F17.
- [27] D. E. Super and D. T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning," in M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (eds.), *Annual Review of Psychology*, vol. 29 (Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1978), p. 334.
- [28] S. E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda," *Journal of Management*, 25, no. 3 (1999), pp. 457 - 484; D. T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 8 - 16; M. B. Arthur and D. M. Rousseau, "A Career Lexicon for the 21st Century," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 28 - 39; N. Nicholson, "Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Infor-

- mation Age," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 40 - 51; and K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Enertoh, and R. Larsson, "Career Pandemonium: Realigning Organizations and Individuals," *Academy of Management Executive*, November 1996, pp. 52 - 66.
- [29] Hall, "Protean Careers of the 21st Century."
- [30] M. B. Arthur and D. M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (New York: Oxford University Press, 1996).
- [31] M. Cianni and D. Wnuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving toward a New Model of Career Development," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 105 - 115.
- [32] D. E. Super, "A Life-Span Life Space Approach to Career Development," *Journal of Vocational Behavior*, Spring 1980, pp. 282 - 298; see also E. P. Cook and M. Arthur, *Career Theory Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 99 - 131; and L. S. Richman, "The New Worker Elite," *Fortune*, August 22, 1994, pp. 56 - 66.
- [33] R. Henkoff, "Winning the New Career Game," *Fortune*, July 12, 1993, pp. 46 - 49; "10 Tips for Managing Your Career," *Personnel Journal*, October 1995, p. 106; and A. Fisher, "Six Ways to Supercharge Your Career," *Fortune*, January 13, 1997, pp. 46 - 48.
- [34] Interview with Bill Gates, "Bill Gates on Rewiring the Power Structure," *Working Woman*, April 1994, p. 62; F. Moody, "Wonder Women in the Rude Boys' Paradise," *Fast Company* Web Page ([www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)), April 17, 1997.
- [35] R. Leger, "Linked by Differences," *Springfield News-Leader*, December 31, 1993, pp. B6 +.
- [36] P. Brimelow, "Is Sexual Harassment Getting Worse?" *Forbes*, April 19, 1999, p. 92.
- [37] A. B. Fisher, "Sexual Harassment, What to Do," *Fortune*, August 23, 1993, pp. 84 - 88.
- [38] P. M. Buhler, "The Manager's Role in Preventing Sexual Harassment," *Supervision*, April 1999, p. 18; and "Cost of Sexual Harassment in the U. S.," *The Webb Report: A Newsletter on Sexual Harassment* (Seattle, WA: Premier Publishing, Ltd.), January 1994, pp. 4 - 7 and April 1994, pp. 2 - 5.
- [39] "U. S. Leads Way in Sex Harassment Laws, Study Says," *Evening Sun*, November 30, 1992, pp. A1 +; and W. Hardman and J. Heidelberg, "When Sexual Harassment Is a Foreign Affair," *Personnel Journal*, April 1996, pp. 91 - 97.
- [40] Although the male gender was referred to in this case, it is important to note that sexual harassment may involve persons of either sex sexually harassing others or a person of the same sex harassing another individu-



al. (See, for instance, *Oncale v. Sundowner Offshore Service Inc.*, 118 S. Ct. 998.)

- [41] A. Fisher, "After All This Time, Why Don't People Know What Sexual Harassment Means?" *Fortune*, January 12, 1998, p. 68; and A. R. Karr, "Companies Crack Down on the Increasing Sexual Harassment by E-Mail," *Wall Street Journal*, September 21, 1999, p. A1.
- [42] See K. A. Hess and D. R. M. Ehrens, "Sexual Harassment: Affirmative Defense to Employer Liability," *Benefits Quarterly*, Second Quarter 1999, p. 57; J. A. Segal, "The Catch-22s of Remediating Sexual Harassment Complaints," *HRMagazine*, October 1997, pp. 111 - 117; S. C. Bahls and J. E. Bahls, "Hand-Off Policy," *Entrepreneur*, July 1997, pp. 74 - 76; J. A. Segal, "Where Are We Now?" *HRMagazine*, October 1996, pp. 69 - 73; B. McAfee and D. L. Deadrick, "Teach Employees to Just Say No," *HRMagazine*, February 1996, pp. 86 - 89; G. D. Block, "Avoiding Liability for Sexual Harassment," *HRMagazine*, April 1995, pp. 91 - 97; and J. A. Segal, "Stop Making Plaintiffs' Lawyers Rich," *HRMagazine*, April 1995, pp. 31 - 35. Also, it should be noted here that under the Title VII and the Civil Rights Act of 1991, the maximum award that can be given, under the federal act, is \$300,000. However, many cases are tried under state laws that permit unlimited punitive damages, such as the \$7.1 million that Rena Weeks received in her trial based on California statutes.
- [43] B. E. Ashforth, G. E. Kreiner, and M. Fugate, "All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions," *Academy of Management Review*, July 2000, pp. 472 - 491; J. R. Edwards and N. P. Rothbard, "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs," *Academy of Management Review*, January 2000, pp. 178 - 199; J. Sammer, "Maintaining Employee Equilibrium," *Business Finance*, October 1999, pp. 81 - 84; M. A. Verespej, "Work vs. Life," *IW*, April 19, 1999, pp. 37 - 42; and F. J. Milliken, L. L. Martins, and H. Morgan, "Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters," *Academy of Management Journal*, October 1998, p. 585.
- [44] K. H. Hammond and A. T. Palmer, "The Daddy Trap," *Business Week*, September 21, 1998, pp. 56 - 64.

# 13

## 章

# 变革与创新管理

- 什么是变革
- 变革的力量
- 变革过程的两种不同观点
- 变革管理
- 变革管理中的新问题
- 激发创新
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 对比关于变革的“风平浪静”与“急流险滩”两种观点。
2. 描述管理者能对组织作些什么变革。
3. 解释人们为什么会抵制变革。
4. 列示降低变革阻力的策略。
5. 说明促进组织文化变革的情境因素。
6. 解释流程再造与变革有什么关联。
7. 描述减轻员工压力的办法。
8. 说明创造与创新的区别。
9. 解释组织如何能激发和培育创新。

### 管理者困境

在货币危机不断、政局动荡和自然灾害频繁的地区经营的泛美饮料公司（Panamerican Beverages Inc.，简称 Panamco），逐渐学会了如何在这种混沌和难以预见的环境中生存和发展下去。该公司是拉丁美洲最大的一家可口可乐装罐商和分销商，是可口可乐公司全球业务重要的一部分。其销售规模约占可口可乐公司软饮料全球销售量的6%。换句话说，可口可乐公司在全球范围的销售中，每出售一浓缩液罐的软饮料，其中就有一瓶是泛美饮料公司售出的。<sup>[1]</sup>泛美饮料公司在拉丁美洲地区销售了大量的可乐。

弗朗西斯科·桑切斯-洛尔扎（Francisco Sanchez-Loeza）是泛美饮料公司的董事长兼首席执行官。他非常清楚他领导的公司对可口可乐公司和拉丁美洲经济发展的战略重要性。他公开说，他自己最重要的管理责任，就是使公司的员工能在多变的环境中专注于取得卓越的业绩。他认为适应性是他公司求得生存发展的核心能力，是其业务迅速扩张的秘诀所在。“我们的组织被设计为能迅速地调整轨迹。在每一层次上，我们都允许对方作出即刻的调整。”另一些他认定对公司成功有重要作用的组织特征还包括强调民主和分权的管理哲学、逻辑判断的专长、创新性的商务策略，以及出色的财务管理。

桑切斯-洛尔扎总是鞭策公司的管理者要注重灵活性、良好的沟通及迅速的反应。各地管理者被授予充分的决策自主权，对当地市场的变化独自作出反应。他们有权推行自己的规划方案和创意。泛美饮料公司的管理者都赞赏和支持公司根据市场需要作出不断的调整。但是，正式的非管理职位的员工通常并不理解为什么需要这么频繁的调整变革。站在桑切斯-洛尔扎的立场想一想，你应该如何教育你的员工，使他们认识到变革的意义和必要性？

**你该怎么做？**

桑切斯-洛尔扎在教育员工认识变革的意义和必要性方面所面临的管理难题，绝不是这家公司独有的。无论是大公司、小企业，还是大学或学院、州级和市级政府机构，或是军队，它们都不得不大大地改变以往做事的方式。虽然变革总是管理者工作的一个组成部分，但它近年来已愈显重要。本章将说明为什么变革如此重要，管理者如何管理变革。我们还将阐述管理者用以培育创新和增进组织适应性的各种办法。

## 什么是变革

---

要不是为了推进组织变革 (organizational change)，即在人员、结构或技术方面的任何改变，管理者的工作会相对容易得多。计划工作将简单得多，因为明天会与今天没多大差别。组织有效设计的问题也可以得到解决，因为环境没有了不确定性，组织也就不存在适应的需要。类似的，决策制定也会大大地简化，因为每一方案的结果都几乎可以绝对准确地加以预见。确实，如果竞争者不推出新的产品或服务，顾客不产生新的需求，政府不对法规进行修改，或者员工的需要不发生变化，那么，管理者的工作就简单多了。然而，情况绝不是如此。变革是组织的现实。变革管理是每一个管理者工作中不可分割的部分。在本书这一章，我们将讨论与变革管理有关的若干重要议题。

## 变革的力量

---

第3章中已经指出，有外部和内部两种力量制约着管理者。也就是这些同样的力量产生了对变革的需要。让我们简要地考察一下形成变革需要的这些力量。

### ■ 外部力量

带来变革需要的外部力量有多种来源。近年来，市场力量已经影响到像戴尔电脑这样的企业，因为盖特威公司、苹果公司、东芝公司参与了争夺消费者电脑订单的激烈竞争。企业必须因应消费者需求的变化，不断调整自己，开发出新的个人电脑，并改变营销的策略。政府法律和条例也是变革的另一常见动因。例如，美国残疾人法案的通过，要求成千上万的组织（营利性的和非营利性的）重新安排休息室、增加斜坡道、拓宽门道及采取其他措施以方便残疾人进出。电子签名与亲笔签名具有同等法律效力的新法案，也给组织带来了许多领域的变革。

技术也产生了变革的需要。例如，昂贵的诊断仪器的技术改进，为医院和医疗中心创造了显著的规模经济。工业生产的装配线技术也经历了重大的变革，如许多企业中机器人已经取代了人类劳动。甚至在贺卡行业，电子邮件和互联网使人们送贺卡的方式发生了重大改变。而劳动力市场的波动也迫使管理者进行变革。比如，对网页设计人员和网站管理者的需要，使要雇用这些员工的组织有必要改变其人力资源管理工作，以吸引和留住这些急需的高技能员工。

经济变化当然会对几乎所有的组织造成影响。例如，全球经济萧条的压力迫使许多组织变得更注重成本上的节约。但即便在强势的经济环境下，诸如利



率、联邦预算赤字和货币兑换率方面的不确定性，也都可能促使组织进行变革。

## ■ 内部力量

除上述介绍的外部力量以外，内部力量也会形成对变革的需要。这些内部力量可能最初产生于组织内部运营，也可能产生于外部变化的影响。

组织战略的重新制定或修订，通常会带来一系列的变化。例如，戈登·贝休恩（Gordon Bethune）接任了濒临破产的大陆航空公司的首席执行官后，他与全身心投入的员工们一道，通过推行一系列精心策划的重大的战略变革，使公司转变为运营顺畅的盈利的企业。<sup>[2]</sup>另外，组织的劳动力队伍也很少是不变的。人员构成会在年龄、教育程度、伦理观念、性别等方面发生变化。在一个老年经理人员比例不断增大的平稳组织中，可能需要对职务进行重组，以便留住位居低层的、富有进取心的年轻管理者。报酬和福利制度可能也要作相应调整，以反映日益老年化的劳动力队伍的需要。新设备的引进是变革的另一种内部力量。随之而来的是员工的工作可能需要重新设计，同时还要对他们进行如何操作新设备的培训，或者会要求员工们在其工作小组内形成新的相互协作方式。还有，员工的态度如日益增强的工作不满足感，可能会导致缺勤率上升、主动辞职增多乃至发生罢工。这些事件常常又会反过来引起管理政策和实践的变革。

## ■ 管理者作为变革推动者

组织内的变革需要一种催化剂。我们把作为催化剂起作用的并承担变革过程管理责任的人称为变革推动者（change agents）。

任何管理者都可能成为变革推动者。我们在讨论有关变革的内容时，通常假定变革是由组织内的管理者发起并协调实施的过程。不过，变革推动者也可以是非管理者，比如人力资源部门的变革专家或者外部的咨询人员，他们的技能都可能有助于推行变革。对大范围的变革来说，组织经常会聘请外面的咨询人员提供建议和协助。由于这些人来自外部，他们将提供内部人可能缺乏的一种客观的视角。不过，外部咨询人员通常对组织的历史、文化、操作程序及人员的认识非常有限，因此也有缺点。外部咨询人员还经常倾向于主张比内部人更急剧的变革（这可能是利，也可能是弊），因为他们在变革推行后不必生活在各种反应中。相反，内部管理者作为变革推动者时可能更深思熟虑，也可能更小心谨慎，因为他们必须与其决策的结果终日相伴。



### 小测验

1. 应对变革为什么是每一个管理者工作中不可分割的部分？
2. 哪些外部和内部力量导致了组织变革的需要？
3. 谁是变革推动者？他们在变革过程中扮演什么角色？

## 变革过程的两种不同观点

我们可以使用两个极为不同的比喻来描述变革过程。<sup>[1]</sup>一种是设想组织是一艘在风平浪静的海洋中航行的大船，船长和船员们都清楚地知道他们正开往何处，因为他们以前已经作了多次这样的航行。只是偶尔遇到风暴时才会有变化出现，在其他平静、可预见的旅程中尽可放心享受。另一种比喻则是把组织看做是在不断出现险滩的湍急河流中航行的小木筏，筏上有半打的船工，但他们以前从未在一起出航过，也完全不熟悉河流的情况，不了解最终的目的地，甚至情况可能更坏，他们得在漆黑的夜晚航行。在这种急流险滩中，变化就是一种自然的状态，对变革的管理因此是一个持续的过程。这两种比喻代表了对变革认知和反应的两种截然不同的方式。

### ■ 风平浪静观

直至 20 世纪 80 年代后期，风平浪静观 (the calm waters metaphor) 一直可用来相当贴切地描述管理者当时所面临的情境。库尔特·卢因 (Kurt Lewin) 的三步骤变革过程<sup>[1]</sup>是这种观点的最好说明 (见图 13-1)。



图 13-1 变革过程

按照卢因的观点，成功的变革是可以策划的。它要求对现状予以解冻，然后变革到一种新的状态，并对新的变革予以再冻结，使之保持长久。现状可以看做是一种平衡状态。要打破这一平衡状态，解冻就是必要的。解冻可理解为对所需变革的准备。可以通过以下三种方式实现解冻：一是增强驱动力，这种驱动变革的力量能使行为脱离现有状态；二是减弱制约力，这种阻挠变革的力量使行为维持现有平衡状态；三是混合使用以上两种方法。

解冻一旦完成，就可以推行本身的变革。但仅仅引发变革并不能确保它持久。新的状态需要加以再冻结，这样才能使之保持一段相当长的时间。除非增加最后一个步骤，否则，变革就很可能是短命的，员工又会返回到原有的平衡状态，也就是做事的原有方式中。因此，再冻结的目的就是通过强化新产生的行为，使新的状态稳定下来。

值得注意的是，卢因的三步骤过程是将变革看做对组织平衡状态的一种打破。现状被破坏以后，就需要经过变革而建立起一种新的平衡状态。这种风平浪静观对今天组织的管理者所面临的环境而言，已不再合适了。

## ■ 急流险滩观

急流险滩 (the white-water rapids) 的比喻更适合我们在第 3 章讨论的不确定与动态的环境。它也是与日益由信息、思想和知识主导的新时代的动态环境相适应的。

为帮助你获得一种关于组织在充满变化的环境中持续运营需要什么样的变革管理问题的真实感觉,不妨假设你进入一所高校,该校有着这样的规定:每门课的学时各不一样。很不巧,你注册时并不知道一门课会持续多长时间,它可能 2 个星期就结束,也可能需要 30 周。另外,授课教师也可能不事先通知,而是在其愿意的时候便结束这门课程。更坏的情况是,每堂课的时间长短不一样,有时 20 分钟,另一些时候可能持续 3 个小时,而下次课的时间安排完全由教师在上一次课堂中宣布。对了,还有一点,每次测验均不作事先通知,你得在任何时候都做好应试准备。你要在这样的学校中取得成功,你就必须具有足够的灵活适应能力,能对每次变化的情况作出迅速的反应。那些过于刻板、反应过慢、不喜欢变化的学生,是不可能坚持下来的。

现在越来越多的管理人员逐渐认识到,他们的工作多少有些像这类高校中的学生所面临的状况,风平浪静假设下的稳定性和可预见性是不存在的。对现状的打破绝不是偶然的,也不是暂时性的、可以返回到平静的状态的。当今的管理者有许多都不能躲避急流险滩。他们面临着不断的变化,需要面对各种无序状态。这些管理者被迫在以前从未参加过的博弈中扮演角色,而博弈遵循的规则也完全在对局进展过程中来确定。<sup>[5]</sup>

急流险滩比喻是否仅仅是一种夸张的假设?不是!大家已经预料到了这类混沌、动态的环境存在于高新技术产业中,然而,即便非高新技术产业的组织,也面临着不断的变化。以马萨诸塞州一家运动鞋生产商康威公司 (Converse Inc.) 为例<sup>[6]</sup>,在激烈竞争的运动鞋业务经营中,企业必须对各种可能局面做好准备。儿童 (主要的目标市场之一) 对帆布面橡胶底轻便运动鞋的需要不再是一季度一换,他们希望能更经常看到新颖、独特的款式。销售运动鞋的大型超级零售商正对制鞋商提出更多库存、迅速补货及帮助想法促销更多的鞋子等要求。竞争日益白热化!行业领先者如阿迪达斯公司 (Adidas)、锐步公司 (Reebok)、耐克公司 (Nike) 等不断地激化这场竞争。康威公司的管理者知道,他们要想在这一行业中生存下来并取得成功,就需要变革。因此,他们决定并推行了一系列的变革:重振一度流行的粗帆布查克泰勒牌 (Chuck Taylor) 篮球鞋,使之再度流行;聘用新的形象代言人;开发适合骑车登山和滑冰的运动鞋;推行全公司范围的质量管理活动。这些重大的组织变革对康威公司在其业务经营的急流险滩环境中求得生存发展至关重要。

## ■ 对上述两种观点的认识

是否每一个管理者都面临一种不断无序变化的环境呢?不是的。但不处于这一环境中的管理者的数量正在急剧地减少。像无线通信、电脑软件行业、如女时装行业中的管理者,都长期面临着一种急流险滩的经营环境。这些管理者

曾不无忌妒地看着另一部分的管理者，如银行、出版、石油勘探、航空等行业的管理者，长久地处于一种稳定、可预见的环境中。然而，稳定、可预见的那些时光已不复存在！

如今，将变革看做是在一个平和、稳定的环境中偶然发生的干扰事件的组织，正面临着极大的风险。组织有太多的事物在快速变化之中，没有这种认识的管理者只不过是在自欺欺人。现今的商界已不同以往。管理者必须时刻准备着对他们的组织或他们工作领域面临的变革实行有效的管理。

## 变革管理

豪马克公司是世界上最大的贺卡生产企业。公司的管理者认识到，贺卡的购买者变了，尽管他们送贺卡的原因并没有什么变化。这些管理者需要在组织中推行什么变革，以便满足顾客变化了的需求？管理人员作为变革推动者，应该有强烈的动机发动组织变革，因为他们承诺并有义务改进组织的绩效。发动变革包括识别需加以变革的组织领域，以及使变革过程进行下去的两大任务。例如，豪马克公司管理者作出了许多重要的变革，包括建立公司自己的网站，用以销售公司生产的全部产品，特别是提供诸如失业、重染毒瘾等严肃主题的卡片，以及完整系列的宠物贺卡。但识别变革的内容还不是变革管理的全部。管理者还必须对变革的阻力加以管理。下面我们先考察管理者可能作出哪些方面或类别的组织变革，而后探讨管理者如何应对变革的阻力。

### 变革的类型

管理者能对什么进行变革？管理者可选择的变革方案基本上有以下三种：结构、技术、人员（见图 13—2）。结构变革包括改变职权关系、协调机制、集权化程度、职务再设计及其他结构变量。技术变革包括工作开展的方式、所使用的方法和设备的改变等。人员变革则是指员工的工作态度、期望、认知和行为的改变。

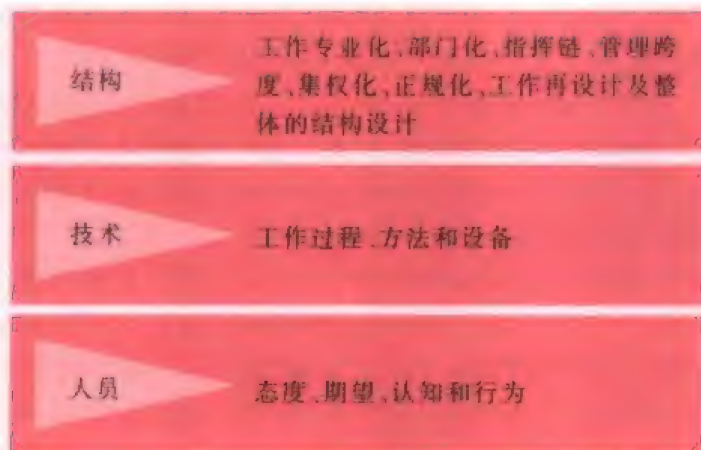


图 13—2 变革的三种类型



**结构变革** 我们在第10章已经探讨了结构问题,指出管理者在组织工作中的职责包括选择组织的正式设计、分配职权以及决定正规化程度等各项活动。但这些结构决策不是一旦作出就一成不变的。变化的条件或战略要求结构作相应的改变。这样,管理者作为变革的推动者,就可能需要对结构进行修改。

管理者有哪些方案可用来改变结构?这基本上与我们讨论过的结构和设计的内容相同。用一些例子会更清晰地阐明这些内容。请回顾第10章,我们从工作专业化、部门化、指挥链、集权化与分权化以及正规化几方面分析了一个组织的结构。管理者可以对这些结构要素的一个或多个加以变革。例如,可将几个部门的职责组合在一起,或者精简某些层次、拓宽管理跨度,以使组织扁平化和更少官僚机构等特征。为提高组织的正规化程度,可以制定出更多的规则和程序。而通过提高分权化程度,则可加快决策制定的过程。即便是组织“减肥”的精简活动也使组织结构发生改变。

另一个方案是对整体的结构设计作出重大的改变。例如,西南贝尔公司与太平洋电信集团(现在改称SBS通信公司)的合并涉及了扩展许多员工职责范围的结构设计调整。其他结构设计方面的变革包括从职能型结构向产品事业部型结构的转变,以及项目结构设计的创建等。宝丽来公司替换原有的职能型结构,采用了一种按跨职能团队来安排工作的新型的结构设计。

**技术变革** 管理者也可以对其用以将投入转换为产出的技术进行变革。大多数有关管理的早期研究,如泰罗和吉尔布雷斯的研究,就是探讨那些着重于技术创新的变革努力。你能回忆起来,科学管理是基于动作和时间研究来推进变革,以提高生产的效率。今天,许多技术变革通常涉及新的设备、工具和方法的引进,以及实现自动化或计算机化等。

产业内竞争的力量,或者新的发明创造,常常要求管理者引入新的设备、工具或操作方法。例如,位于新南威尔士的煤矿企业已经更新了掘煤方法,安装了更高效率的采煤设备,这些作业活动的变革带来了生产率的显著改善。甚至美国陆军也应用了先进的操作技术,其中包括三维射击训练装置以及野战军中发送电子邮件能力的培训等。

自动化是在某些活动中以机械取代人力的一种技术变革。它开始于工业革命时代,现在仍是管理者可供选择的一个组织变革方案。自动化已经在美国邮政服务领域的邮件自动分检以及汽车业中使用程控的机器人取代蓝领工人的自动装配线上得到了推广(有时也遭到抵制)。

也许近年来最明显的技术变革来自管理当局努力扩大计算机化的应用范围。现在许多组织都安装有复杂的管理信息系统。例如,杂货店及其他零售店已经将条形码扫描仪与提供实时库存信息的计算机相连接。没有计算机化的办公室也很少见了。在BP阿莫科公司(BP Amoco),员工需要学会处理由于全企业范围信息系统的推行而产生的人员可见性与责任感问题。这是一个整合的系统,它意味着员工在自己计算机上所作的一切都会自动通过内部互联网影响到其他计算机系统。<sup>[8]</sup>再以贝纳通集团(Benetton Group SpA)为例,它应用计算机将意大利特雷维索外的制造厂与公司的各销售点和一个高度自动化的仓库连接了起来,该仓库仅配备19名员工,每天却能处理3万箱的货物。<sup>[9]</sup>

**人的变革** 最近30年来,在学术研究者和务实的管理者中间一直将兴趣

集中在帮助组织中的个体和群体更加有效地一起工作。**组织发展** (organizational development, OD) 这一词汇, 虽然有时也用以泛指所有类型的组织变革, 但更通常的是侧重于借以改变人员及人际间工作关系的本质和性质的各种方法或方案。<sup>[10]</sup> 常见的组织发展方法如图 13-3 所示。贯穿这些方法的一条共同主线是, 它们都没法带来组织人员内部或相互关系的改变。例如, 柯达公司的前任首席执行官乔治·费希尔 (George Fisher) 将各种形式的组织发展应用于提高员工的士气。他前任的首席执行官倾向于专权, 是不易接近的, 费希尔则以尊重人、给予信任和支持、开放、共享权力以及参与等重建了这家企业。

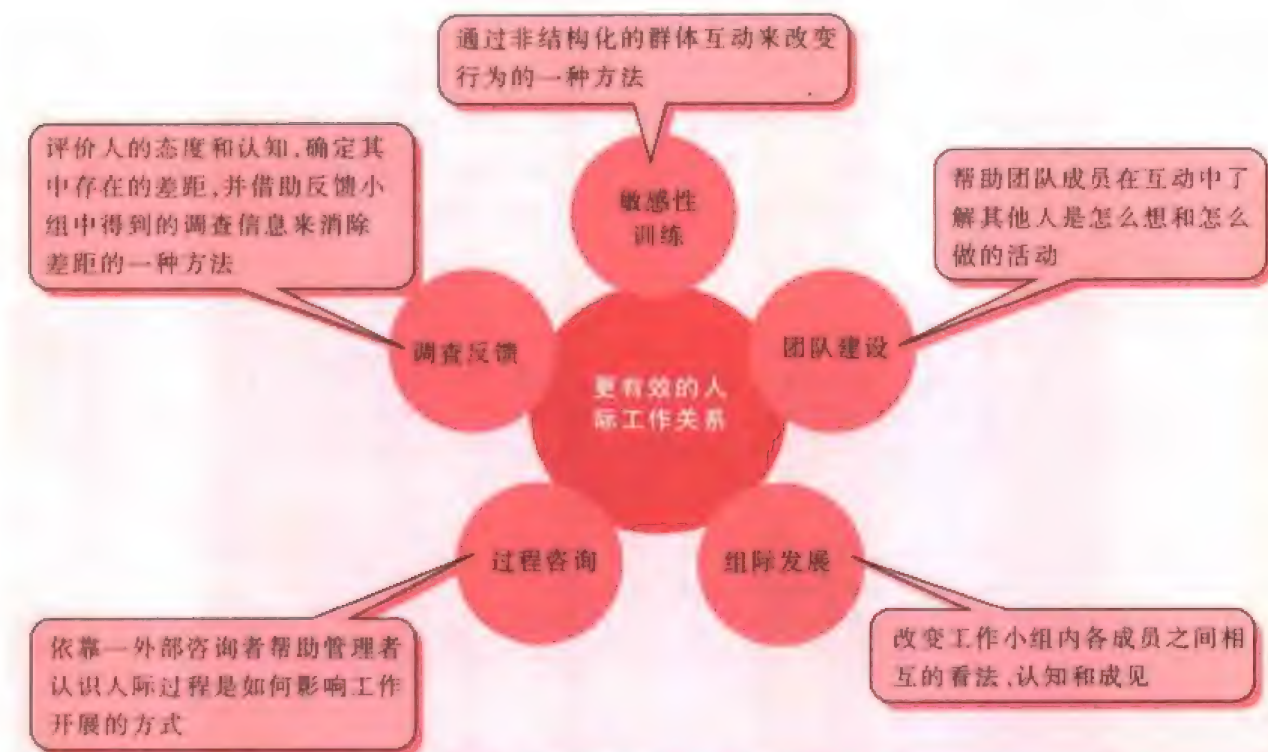


图 13-3 组织发展的技术

## ■ 应对变革的阻力

对于组织中的成员来说, 变革可能是一种威胁。组织会形成某种惯性, 诱发人们反对改变现状, 尽管这一改变可能是有益的。人们为什么抵制变革呢? 需要做些什么来减少阻力呢?

**抵制变革的原因** 常言道, 绝大多数人憎恨不能给他们自己带来利益的变革。对变革的阻力已有许多报道。<sup>[11]</sup> 人们为什么抵制变革? 一个人可能出于三种原因抵制变革: 不确定性、担心个人的损失, 以及顾虑变革不符合组织的利益。<sup>[12]</sup>

变革使已知的东西变成模糊不清和不确定的。不管你多么不喜欢进大学念书, 但你至少知道要做什么, 了解什么期待着你。当你离开大学而步入就业新天地时, 尽管你是多么急切地盼着这一天, 你仍不得不冒一种已知与未知相对换的风险。组织中的员工也同样面临这种不确定性。例如, 在制造厂中引入

采用复杂的统计模型的质量控制方法，往往意味着许多质量控制检验员需要学习新的方法。有些检验员可能担心自己学不会，因此在被要求使用新的方法时会产生敌意或作出很差的表现。

抵制变革的第二方面原因是担心失去已有的。变革威胁到人们在现状中已作出的投资。人们对现有系统的投资越多，就越会阻挠变革。为什么？他们担心失去地位、收入、权势、友谊、个人便利或其他重要的福利。这点说明了为什么老年员工比年轻员工更加抵制变革。年老的员工一般说来对现有系统的投资更多，因而调整到变革状态后失去的也更多。

阻力的最后一个原因是，有人顾虑变革并不符合组织的目标和利益。要是有一个员工相信变革推动者所提倡的新操作程序会造成产品质量或生产率下降，那他就极有可能反对这项变革。而如果这个员工能正面地表达其反对意见（清楚地告知变革推动者，并提出证据），则这种形式的阻力就可能对组织有益。

**减少阻力的技术** 当管理者确定了有害的变革阻力以后，可以采取哪些措施予以克服呢？有六种策略供他们应对变革的阻力。<sup>[19]</sup>如表 13—1 所示，这六

表 13—1

用以减少阻力的六种管理策略

#### 教育与沟通

- 与员工们沟通，帮助他们了解变革的缘由
- 通过个别会谈、备忘录、小组讨论或报告会等教育员工
- 这种策略适合在变革阻力来源于不良的沟通或误解时使用
- 要求劳资双方相互信任和相互信赖

#### 参与

- 吸收持反对意见者参与决策
- 假定参与者能以其专长为决策作出有益的贡献
- 参与能降低阻力、取得支持，同时提高变革决策的质量

#### 促进与支持

- 提供一系列支持性措施，如员工心理咨询和治疗、新技能培训以及短期的付薪休假等
- 需要时间，花费也较大

#### 谈判

- 以某种有价值的东西来换取阻力的减少
- 在阻力来自少数有影响力的人物时是必要的措施
- 潜在的高成本，并可能面临其他变革反对者的勒索

#### 操纵与合作

- 操纵是将努力转换到施加影响上，如有意扭曲某些事实，隐瞒具有破坏性的消息，制造不真实的谣言
- 合作是介于操纵和参与之间的一种形式
- 使用成本较低，也便于争取反对派的支持
- 要是欺骗或利用的意图被察觉，易适得其反

#### 强制

- 直接使用威胁或强制手段
- 取得支持的花费低，也较易
- 可能是不合法的，即便合法的强制也容易被看成是一种暴力



种策略包括教育与沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作、强制。依据阻力的来源和类型不同,管理者可选用其中任何一些策略。



#### 小测验

4. 管理者能够在组织中进行哪些类型的变革?
5. 人们为什么会抵制变革?
6. 描述减缓变革阻力的方法。



#### 管理你的职业生涯

#### 重塑自我

面对它吧。变革中惟一不变的事情就是经常的变革。不要奢望在一定的时间内处理所有的变革。不,工作环境看起来是经常性的变化的。那么,你应该如何重塑自我以应对经常变革环境的要求呢?<sup>[14]</sup>

做好准备工作并不仅仅是童子军的信条。它也应该是你应对经常变化的工作环境的信条。做好准备也意味着采取行动和对你自己的职业发展负责。不要仅仅依靠你所在的组织给你提供职业发展和训练技能的机会,你应该自己亲自做这些事情。利用继续教育和当地大学提供的大学课程。为某工厂工作和参加研讨班能够有助于你提高技能。提高你的技能并使它跟上时代发展是重塑自我的一项最重要的事情。

当你面对工作环境变化时,采取积极的态度也是重要的。我们认为你不应该一贯被动地接受已经发生的任何变化。如果你认为一项变革提议是不恰当的或者没有效果的,那么,请说出来!用富有建设性的方式说出你的观点。富有建设性的方式同时也意味着另一种替代性方案的出现。如果你认为变革是有益的,那么就全力以赴、充满热情地支持它。

为了应对激烈变化的环境,组织所进行变革可能是巨大并充满压力的。然而,你应该利用这些变革重塑自我。



## 变革管理中的新问题

诸如组织文化变革、持续的质量改进与流程再造,以及员工压力的处理等当今的组织变革议题,已成为管理者关注的关键问题。当组织文化不再支持组织的使命时,管理者可以做些什么来改变组织的文化?管理者如何有效地推行持续的渐进变革,以及急剧的变革?对于当今动态环境所带来的压力问题,管理者又能做些什么来妥善地处理压力?在这一部分,我们将分别对这些议题作一考察,并讨论管理者处理这些议题应当采取的行动方案。

### ■ 组织文化变革

组织文化是由相对稳定和持久的因素构成的(参见本书第3章)。这一事实往往导致文化变革面临相当大的阻力。<sup>[15]</sup>一种文化需要很长一段时间才能形



成，而一旦形成，它又常常成为牢固的和不易变更的。强文化会成为变革的一种特别的阻力，因为员工已经融入这种文化之中了。例如，宝洁公司的前任首席执行官杜克·杰格（Durk Jager）努力改变公司根深蒂固的文化，就是希望这种变革能帮助公司对市场需求的变化作出更好的反应。他没能取得成功，结果在2000年6月被A. G. 拉夫雷（A. G. Lafley）所取代。<sup>[16]</sup>某种特定的文化要是随着时间的推移而变得对组织不适宜并成为有效管理的绊脚石，这时，管理者想做什么来改变它很少能成功，尤其从短期看更是如此。即使是在最有利的条件下，组织文化的变革也常常需要经历多年的时间，而不是几周或几个月就能看出其变化。

**对情境因素的认识** 什么样的“有利条件”可能促进组织文化的变革？经验表明，文化变革最可能在具有如下全部或绝大部分条件的情形下发生：

1. 大规模危机出现。这可以成为动摇现状的一个震源，促使人们对现有文化的适应性产生怀疑。具体例子如发生令人吃惊的财务亏损，丢失一个重要的顾客，或者竞争对手的一次重大的技术突破等。

2. 领导职位易人。新的高层领导可能被认为比原有的领导者对危机具有更强的反应能力。而新领导往往会给组织带来一系列不同的核心价值观。这里，高层领导既可以指首席执行官，也可能包括所有的资深经理人员。

3. 组织新而小。组织建立的时间越短，其文化的渗透力就越弱。相似地，与大型组织相对比，管理者在规模较小的组织中会更容易传播其新的价值观。

4. 文化力弱。某种价值观越是广泛共享并在成员中得到高度的认同，那么它就越难改变。相反，与强文化相比，较弱的文化就具有更大的可变性。<sup>[17]</sup>

这些情境因素有助于解释为什么一个像宝洁公司这样的企业会在重塑其文化时面临很大的困难。在相当程度上，员工们喜欢以原有的方式来做事，他们并没有看到组织的问题有多严重。

**如何实现文化变革** 现在我们要提一个问题：如果情境条件是合适的，管理者如何推行组织文化变革？其挑战是，首先要展示现有文化是无效的，然后推行新的“做事方式”，最后再强化新的价值观。因此，需要有一个全面的、协调的战略来管理文化变革（见表13—2）。

表 13—2 文化变革的途径

- 进行组织文化分析，确定需要变革的文化因素
- 向员工们明确说明，如果不马上推行变革，组织的生存就会受到致命的威胁
- 任命具有新观念的新领导
- 发动一次组织重组
- 引入新故事来传播新观念
- 改变人员甄选和社会化过程及绩效评估和奖励制度，以支持新的价值观

也许你已经看到，上述建议是侧重于管理者变革无效文化所能采取的特定行动。然而，遵从这些建议并不一定能确保管理者的变革努力会取得成功。组织成员不可能让他们过去一直认同和遵循的价值观转瞬之间就烟消云散。因此，管理者需要有耐心。如果能产生文化变革的话，那也是迟缓的。而且，管理者还必须时常警惕保护新的价值观，以免回复到原有熟悉的做法和惯例中。

当组织招聘了各种各样的员工并试图让他们融入组织文化中时，困境问题就产生了。<sup>[16]</sup>管理者想让这些员工接受组织的核心文化价值观。然而，员工可能难以适应或者接受它。与此同时，管理者想公开承认、接受并支持这些员工所带来的各种各样的看法和观点。

强组织文化在很大程度上会迫使员工遵从，然而可接受的价值观和行为的范围是有限的。这就产生了一个困境。组织招聘各种各样的员工是因为他们具有独特的长处。然而，当他们被接受并融入组织中时，他们多样性的行为和长处 in 强组织文化中可能会减弱。

管理者在这个多样性困境中的挑战就是如何平衡两个冲突的目标，即鼓励员工接受组织中占统治地位的价值观和鼓励员工接受差异性。当对组织文化进行变革时，管理者需要记住保持多样性存在是重要的。

## ■ 持续的质量改进与流程再造

我们知道，质量管理是管理者的重要工作，因为在当今的全球经济中，确保产品和服务的质量对组织的成功至关重要。取得预期的质量水平时常要求人们工作方式的改变。而管理者既可以借助持续的质量改进方案，也可以通过更为急剧的流程再造方法，以形成所希望的变革。表 13—3 概括了这两种方式的主要差异。

表 13—3

持续的质量改进与再造的对比

持续的质量改进	再造
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 持续的、渐进的变革</li> <li>• 改良、改进</li> <li>• 着重考虑“现状”</li> <li>• 从组织的底层开始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 急剧的变革</li> <li>• 再设计——推倒重来</li> <li>• 着重思考“能变成怎样”</li> <li>• 从组织的高层开始</li> </ul>

**持续的质量改进** 许多质量管理活动依赖持续的、小规模、渐进的变革。这些活动与风平浪静观是一致的。因为这样，组织必须持续地找到解决所出现问题的更好方式，才能求得改进。在这些类型的质量活动中，变革努力主要侧重于小修小改，即改进现有的工作活动。这些要持续改进的工作活动基本上是没问题的。持续的质量改进活动目的就是使各个员工不断地寻找改进他们现有工作方式的办法。在这类质量活动中，基层人员参与决策制定无论在质量改进活动的计划阶段还是执行阶段，都是相当重要的。

**流程再造** 在当今的急流险滩环境下，只有那些具有灵活性和适应性的组织才有望在市场竞争中取得长期的成功。因此，需要另一种方式的变革。动荡的环境要求革命性的而不是有序的变革。流程再造就是使组织开展工作的方式产生激烈的、急剧的变革的一种方法。<sup>[17]</sup>它通过抛弃做事的原有方式以及对工作方式进行全面的全新设计，实现组织的突变。具体地，就是先确定顾客的需要，然后再设计出能最好地满足这一需要的工作流程。例如，亿顿公司（Eaton

Corporation) 对其新产品开发流程进行了再造, 使公司实现了野心勃勃的增长目标。其管理者和一般员工共同参与了产品创新流程的再设计, 结果使公司在 5 年时间内营业额和利润都翻了一番。瑞典的 ICA 汉德拉诺斯公司 (ICA Handlarnas) 也通过工作流程的再造, 使全公司 3 300 多家零售店都与一个大型的数据库相连, 这样, 存货信息就能及时传给管理者。鉴于流程再造的这种触及面广泛的特质, 它通常需要由高层管理者发动。不过, 由于流程再造本身明显地要求管理者和一般员工提供切实的建议意见, 因此, 参与式决策非常重要。



#### 小测验

7. 哪些情境因素会促进组织的文化变革?
8. 如何推行文化变革?
9. 将持续的质量改进与流程再造作一对比。

## ■ 处理员工压力

对许多员工来说, 变革造成了一种压力。动态的、不确定的环境充斥着兼并、重组、流程再造、强制退休和大规模裁员等各种浪潮, 导致许多员工不仅工作过度劳累, 而且还承受过度的压力。<sup>[20]</sup> 我们这一部分要探讨“压力”指什么, 是什么原因造成了压力, 如何识别压力, 以及管理者可以采取哪些行动减缓压力, 等等。

**什么是压力** 所谓压力 (stress) 是指一个人在面临与其愿望密切相关的机会、限制或要求时的一种动态条件。因为条件的动态性, 个人视为非常重要的愿望的实现就具有不确定性。<sup>[21]</sup> 这是一个颇为复杂的定义。我们要仔细考察一下该定义的几层意思。

压力本质上并不是不好的东西, 有压力未必就是件坏事。虽然人们通常从反面意义上探讨压力, 但压力也有其正面的价值, 特别是它能给人们带来一种潜在的得益。正是由于压力, 使运动员们或舞台表演者在关键的场合表现出最好的水平。

然而, 压力更经常是与限制和要求相伴随的。限制会妨碍你做希望做的事情, 要求则意味着你要失去所希望的某种东西。你在学校参加一次测验, 或者在工作单位接受年度绩效评估时, 你感到有压力, 就是因为你面临着机会、限制和要求。获得好的绩效评估可能给你带来职务提升和相应的更大的职责与更高的薪金; 而不良的评估则会影响到你得到提升; 特别差的绩效评估可能导致你遭解雇。

条件会造成压力, 但这并不意味着它总会形成压力。由潜在的压力转换为现实的压力, 需要具备两个前提<sup>[22]</sup>, 即结果具有不确定性, 而且该结果必须是相当重要的。不管环境如何, 能形成压力的条件只有在人们对自己能否把握住机会、能否排除限制或者避免损失存有怀疑或不确定的情况下才可能存在。也就是说, 对未来得与失不确定的人的压力比较大, 而认为得与失是确定的人的压力就较小。结果的重要性也是个关键因素。要是得失无关紧要, 就不会有



压力。如一个下属觉得保住现有职位或得到提升并不重要，那么他或她在绩效评估前夕就不会有多大的压力。

**压力的根源** 如图 13—4 所示，压力的根源存在于与组织有关的因素及员工自己生活中衍生的个人因素。显然，任何形式的变革都有造成压力的可能，因为变革会与机会、限制或要求相伴。而且，变革常常是在不确定的氛围下，围绕对员工有重大关系的议题展开的。毫不奇怪，变革是一个主要的压力来源。



图 13—4 压力的来源

**压力的症状** 什么信号表明员工的压力可能过高？压力会通过多种方式表现出来。例如，面临高度压力的员工可能心情沮丧、事故不断，或者喜爱争辩，作常规决策也会有困难，容易分心，等等。这些症状可以归纳为三个一般的类别：生理的、心理的和行为的，如图 13—5 所示。其中，生理症状与管理者的关联度最低，心理和行为症状对管理者更为重要，因为这些直接影响到员工的工作状况。

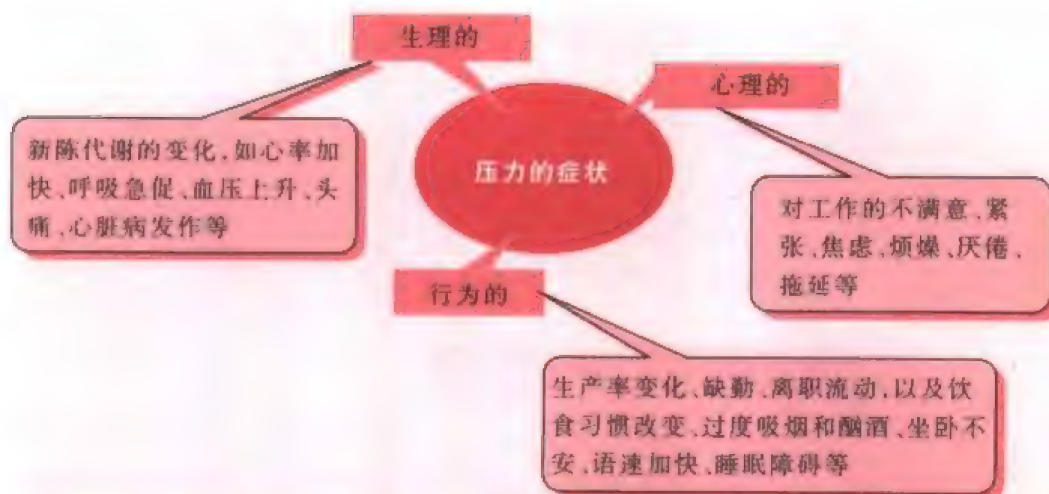


图 13—5 压力的症状

**减缓压力** 我们前面已经指出，并不是所有的压力都是不良的。而且，从现实来说，压力并不能完全从人的生活中根除，不论是在工作外还是在工作中。管理者应该关注的是那类会导致不良行为的压力。管理者可以通过控制某些组织因素而减少与组织有关的压力，但对于与个人因素相关的压力，管理者只能有限度地提供些帮助。

从组织因素方面看，管理者能做的通常始于员工的甄选。管理者应该确保



选定的人员具有与职务要求相对应的能力。要是员工觉得工作超过其能力所及，那他势必要承受高程度的压力。甄选过程中切合实际的工作介绍会减少对工作期望认识的模糊产生的压力。相似地，像目标管理这样的绩效计划方案会使工作职责、绩效目标得到明确，并通过反馈减少模糊性。职务再设计也是减缓压力的一个办法。要是压力直接来自工作厌倦或超负荷，那么应当对职务进行重新设计，以便增强挑战性或降低工作负担。增加员工参与决策及获得同伴社会支持的机会的职务再设计，也被证明对减缓压力有积极的作用。<sup>[28]</sup>

从员工个人生活中产生的压力来看，有两大问题值得引起注意。其一是，它不易为管理者直接控制。其二是，存在着伦理方面的考虑，如管理者是否有权干涉（哪怕以最微妙的方式）员工的个人生活？如果管理者认为这是合乎伦理的，员工本人也愿意接受，那么可以考虑采取如下一些办法。比如，员工咨询能使压力得到减缓。员工们常常希望与人谈谈自己的问题，而组织完全可以使这一需要得到满足——通过管理者、内部的员工咨询专家或者外部的免费或低价职业帮助等等。像花旗公司、美国电话电报公司、强生公司就提供广泛的员工咨询服务。对于那些因为不善于安排而使个人生活产生问题进而造成压力的员工，提供时间管理方案将会有益于帮助他们区分自己的优先安排事项。<sup>[29]</sup>如霍尼韦尔公司就提供了这样一种服务。另一种办法是由组织出面举办各种健身活动。例如，奥马哈互助基金会（Mutual of Omaha）在总部设有一个健身中心。其他的企业，包括科罗拉多州戈尔登的科斯酿酒公司（Coors Brewing Company）、芝加哥的桂格麦片公司、纽约的 HBO 公司，都设有供员工使用的室内体育锻炼中心。<sup>[30]</sup>总部设在费城的西格纳公司（Cigna Corporation）允许员工在感到需要减缓压力的任何时间和地点可以休息 15 分钟。该公司的理念是，“几分钟的舒展或深呼吸不仅有利于个人的健康，而且对改善工作态度、增加工作绩效和全面的团队合作也有益”。<sup>[31]</sup>



### 小测验

10. 压力一定是坏事吗？请解释。
11. 什么症状会向管理者表明员工的压力过高？
12. 描述管理者可用来减少员工压力的措施。

### 7 关于道德的批判性思考

尽管不少组织提供了减缓压力的各种方案，但许多员工并没有参加。为什么？一些员工不愿意请求帮助，尤其是如果压力的主要来源是工作的不安全性时。毕竟，与压力联系在一起是一种耻辱。员工不愿意被认为自己没有能力满足工作的需要。尽管，他们比以前任何时候更需要减缓压力，但是很少员工愿意承认他们有压力。如何解决这个困境呢？组织是否需要从道德责任的角度考虑帮助员工缓减压力呢？

“创新乃当今商界的制胜之道”<sup>[24]</sup>这句话已成为今天的管理者所面临的一个突出现实。在电子商务和全球竞争的动态、混沌环境中,组织要成功地开展竞争,就必须创造出新的产品或服务,并采用最先进的技术。例如,科斯酿酒公司就长期以其技术创新而闻名。该公司是首家采用铝罐装啤酒的酿酒企业,也是首家生产出冰镇啤酒的企业。而且,它并没有满足于已取得的成功,而是不断地进行产品和流程的创新。

提及成功的创新者,你会想到哪些企业?也许有索尼公司和它的随身听、游戏天地(Playstation)、艾伯机器人宠物(Aibo robot pets)和 Vaio 笔记本电脑。也许还有明尼苏达采矿制造公司(3M),它发明了即时贴(post-it-notes)、消防水龙带(Scotch-Guard protective coating)和透明胶带(cellophane tape)。还有英特尔公司,它不断地改进芯片设计,推出了一代又一代的新产品。这些创新领先企业成功的秘诀是什么?假如确有一些措施的话,其他组织的管理者可以做些什么,使其组织更富有创新性呢?下面这一部分,我们试图从创新后面潜存的因素的讨论中回答这些问题。



尽管创新对所有的组织都是重要的,但对电子商务企业来说格外关键。正如思科系统公司的首席执行官约翰·钱伯斯(John Chambers)清楚地指出的:“第一家抓住了某次创新浪潮的企业,将获得最大的酬偿,并极大地促进业务的发展。当竞争对手开始运用同类技术,使你公司的竞争优势和差别化特点弱化了,这时你就应该及时转向另一次的创新。”<sup>[25]</sup>“要么创新,要么衰亡”的论断,更增加了电子商务经营企业的急迫感。

电子商务经营领域,很明显是一种急流险滩型的环境。不仅变革频繁,而且难以预见,突然发生。在这种类型的环境中,管理者如何培育对企业成功如此重要的创新能力?我们在本章所讨论的从组织结构、文化和人力资源方面支持企业的创新这一观点,对于电子商务企业培植创新的氛围是否亦有同效?答案应该是个响亮的“是的”。让我们对此做一详细考察。

电子商务企业的组织结构,本质上几乎都呈现有机式的特征,这正是创新生根发芽所需要的场所。它具有高度的灵活性和开放性。员工能够非常容易地与组织内部和外部的有关人员合作。另外,获取信息的便利促进了整个组织中知识的共享,而这对激发和培育创新非常关键。例如,在IBM公司有一个发展快速的软件事业部——特欧利系统部(Tivoli Systems),其松散的有机式结构使员工们能共享思想和公开评论其他人的成果。特欧利人(他们喜欢这样称呼自己)能够无拘无束地表明自己的立场,发表自己的看法,甚至挑战权威。

电子商务组织的文化对培育创新也很重要。无论是在鼓励试验、冒险和冲突,还是在接受模棱两可方面,电子商务企业的文化都必须能使人注重发挥想像力,勇于试验,并追求敏捷性。该文化的形成始于某一共享的愿景。富有创新力的电子商务企业,必须有一种



清晰的、鼓舞人心的愿景，这个愿景能够鼓舞人们提出一些奇妙想法。而且，渗透于组织文化中的价值观，必须能够支持这些想法的付诸实施。以通用电气公司为例，其前任首席执行官杰克·韦尔奇提出了一个引领潮流的愿景：通用电气公司尽管处于传统的老行业中，也应该成为一个灵活的以互联网为武器的竞争者。韦尔奇的愿景使通用电气公司形成了一种有利于创新的文化氛围，促使各单位的员工们持续地创造和共享最佳实践，并广泛地传播各自的知识。

最后，人力资源也是电子商务企业创新的重要影响因素。电子商务领域充满了重大的变化和剧烈的竞争，要求每一个人都要扮演其创新带头人的角色。认为只有少数人能成为创新带头人的想法，在这个变化迅速的电子商务时代中是不适宜的。为了生存和成功，电子商务企业的每一个人都必须积极主动地探寻新的产品和服务以及开展工作的新方式。创新不仅要神速，而且要惊人。在这一环境中工作的人们面临一个残酷的现实，那就是：不能应对巨大变化的员工，将被淘汰出局。从正面的角度来说，在这一环境中生存发展的员工，通常是那些愿意尝试以前没有过的、未被检验的、创新的事物的个体。这种类型的人正是电子商务企业所需要的。

## ■ 创造与创新

通常而言，**创造**（creativity）是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特联系的这样一种能力。<sup>[29]</sup>能激发创造力的组织，可以不断地开发出做事的新方式以及解决问题的新办法。**创新**（innovation）则是指形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或工作方法的过程。也即富有创新力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。当管理者说到要将组织变革成更富有创造性的时候，他们通常指的就是要激发和培育创新。我们可以贴切地把索尼公司、明尼苏达采矿制造公司和英特尔公司看做是富有创新力的组织，因为它能产生新颖的思想并转换成盈利的产品和有效的工作方法。

## ■ 创新的激发与培育

要是利用第1章介绍的系统模型，我们可以更好地描述组织是怎么能成为更富有创新力的（见图13—6）。<sup>[30]</sup>我们从模型中可以看出，能否取得预期的产出（创造出产品和工作方法），必须考察投入及对投入的转换过程。这里，投入

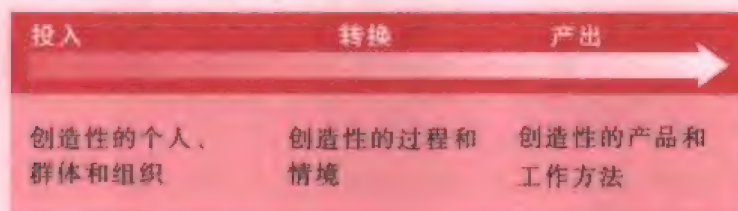


图 13—6 创新的系统观

资料来源：Adapted from R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, April 1993, p 309.

包括组织中具有创造性的个人和群体。不过，仅有创造性的人还不够，还需要有合适的环境使创新过程开花结果。就像花朵需要合适的土壤、养料、水分和阳光一样。那么，什么样的环境才是“合适的”？我们识别出有三类因素可以用来激发组织的创新力。它们就是组织的结构、文化和人力资源实践（见图 13-7）。



图 13-7 创新的因素

**结构因素** 有关结构因素对创新影响的研究表明了如下三点<sup>[31]</sup>：首先，有机式结构对创新有正面的影响。因为这类组织的正规化、集权化和专业化程度都较低，因此，采用有机式结构可以提高灵活性、应变力和跨职能工作能力，这些都是创新必备的。其次，拥有富足的资源能为创新提供另一重要的基石。组织资源充裕，就使管理当局有能力购买创新成果，敢于投下巨资推行创新并承受失败的损失。最后，单位间密切的沟通有利于克服创新的潜在障碍。<sup>[32]</sup>像跨职能团队、任务小组及其他这类组织设计都可促进部门之间的相互交流，从而得到创新型组织的广泛采用。例如，明尼苏达采矿制造公司就是高度分权化的，拥有小型、有机式组织的大部分特征。这家公司还有一个“大口袋”，用以支持其鼓励科学家和工程人员将 15% 以上的时间用于他们自己选择的开发项目的政策。<sup>[33]</sup>

**文化因素** 富有创新力的组织，通常具有某种共同的文化。<sup>[34]</sup>如鼓励试验，不论成功还是失败都给予奖励，并赞赏失败。充满创新精神的组织文化通常有如下特征：

1. 接受模棱两可。过于强调目的性和专一性会限制人的创造性。
2. 容忍不切实际。组织不抑制员工对“如果……就……”这样的问题作出不切实际甚至是愚蠢的回答。乍看起来似乎是不可行的，但往往可能带来同



题的创新性解决。

3. 外部控制少。组织将规则、条例、政策这类控制减少到最低限度。

4. 接受风险。组织鼓励员工大胆试验，不用担心可能失败的后果。错误被看做是学习的机会。

5. 容忍冲突。组织鼓励不同的意见。个人或单位之间的一致和认同并不意味着能实现很高的经营绩效。

6. 注重结果甚于手段。提出明确的目标以后，个人被鼓励积极探索实现目标的各种可行途径。注重结果意味着，对于任一给定的问题，可能存在若干种正确的解决办法。

7. 强调开放系统。管理当局时刻监控环境的变化并随时作出快速的反应。

**人力资源因素** 在人力资源这一类因素中，我们发现具有创造力的组织积极地对其员工开展培训和发展，以使其保持知识的更新。同时，它们还给员工提供高工作保障，以减少他们担心因犯错误而遭解雇的顾虑。组织也鼓励员工成为创新带头人。一旦产生新思想，**创新带头人**（idea champions）会主动而热情地将创意予以细化，并提供支持，克服阻力，确保创新得到推行。最近有项研究表明，创新带头人有一种共同的个性特征：高度自信、有持久力、精力旺盛、敢于冒风险。创新带头人也显示出与动态型领导相似的特征。如他们会以其对创新成功的潜在可能的认识，以及他们个人对其使命的坚信不移精神激励和鞭策他人，并善于从他人处争取支持的力量。另外，创新带头人一般所担任的职位会有相当大的决策自主权，这使得他们能在组织中引入并推行所提倡的创新。<sup>[46]</sup>例如，一种名为索乔尼（Sojourner）的可自产能量和自我引导的小型火星探测器，要是没有创新带头人多娜·L·希勒（Donna L. Shirley）的努力，那是绝对发明不出来的。作为美国国家宇航局（NASA）设在加利福尼亚州派瑟德那地区的喷气动力实验室负责火星探测项目的领导人，希勒从20世纪80年代早期就致力于火星探测器的研制工作。她在面临资金不足和管理当局支持不够的情况下，仍然坚持不懈，直至10年后她的项目最终获得批准。现在，由索乔尼担任火星表面探测任务的“火星探路者”号（Mars Pathfinder）已成功地完成了使命，这证实了创新带头人所发挥的作用。<sup>[34]</sup>



#### 小测验

13. 说明创造与创新的区别。
14. 系统模型怎样帮助组织更富有创新力？
15. 具体描述与创新有关的结构、文化和人力资源因素。

### 管理者对“管理者困境”的回应

**里克·艾伦·格拉登（Rick Allen Gladden）**

联邦快递服务公司 IT 经理，田纳西州科厄勒市

帮助那些为我工作和与我一起工作的员工牢记只有通过变革才能使我们所有的人取得成功的道理，是高级管理人员的一项工作。要是我面临弗朗西斯科的情形，我会努力与管

理者们交流变革势在必行的真实信息，以此消除困惑和疑问，并希望他们对自己的下属也这样做。我发现决策及其过程有关知识的共享，可以使员工们感到自己是该项决策的一分子，从而建立责任感，支持并促进变革。管理当局必须采取行动，与有关人员共享愿景，并加强对该项变革如何有利于组织整体使命的实现及其与员工关系等的宣传。在宣布变革之前，培训与开发方面要求的变革必须事先加以规划安排，制定出预算和计划。最后，我会与我的管理团队一起确保变革得到顺利而有效的实施。

### 亚当·弗格森 (Adam Ferguson)

舵手健康系统公司 (Cox Health Systems) 数据资源协调员，密苏里州斯普林菲尔德市

健康医疗是一个充满着变化的行业。作为一名计算机专家，我不断面临着技术领域和跨部门工作流程的变革。数据技术的运用导致了小规模乃至整个系统范围的持续变革。

改变人们做事的方式，或者他们以前惯用的获取信息的方式，会面临很大的障碍。我的做法是，将我所有的注意力集中在“为什么”变，而不是变“什么”上。我已经发现，从为什么需要变革的角度考察变革，是非常有益的。我把我的认识以一种积极主动、充满热情的方式传递给我的同事们，结果转变过程相当顺利。我也相信，人们欣赏这种解释和激励，因为他们感觉到自己置身于这一变革的行列之中。根据我的经验，当“为什么”变革的问题得到解答和理解后，变革“什么”的问题就会迎刃而解，或者说仅面临很少的阻力或根本没有阻力。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 风平浪静观认为，变革是对组织平衡状态的一种打破。组织被看做是稳定的、可预见的，只是偶尔的危机才扰乱了它的秩序。而急流险滩观则认为，变革是持续的、不可预见的，管理者必须面对不断出现的、近乎无序的变革。
2. 管理者可以通过工作专业化、部门化、指挥链、管理跨度、集权化与分权化等结构要素以及整体的结构设计而变革组织的结构；通过改变工作过程、方法和设备而变革技术；通过改变员工的态度、期望、认知和行为而变革人员。
3. 变革经常遭到反对，是因为它造成了不确定性和模糊性，带来了个人利益受损害的担心，以及变革可能不符合组织利益的顾虑。
4. 降低变革阻力的六种策略是：教育与沟通、参与、促进与支持、谈判、操纵与合作、强制。
5. 大规模危机和高层领导更换会给员工及现状造成重大的冲击，从而促进组织文化的变革。规模小而年轻的组织，或者文化力弱的组织，因为它们具有更大的可塑性，所以有利于推进组织的文化变革。
6. 流程再造所以与变革有关，是因为它涉及对组织工作过程彻底的重新

设计。这些活动导致了结构、技术和人力资源的变革。

7. 减缓员工压力的方法包括：甄选过程中尽力使任职者与工作相匹配；制定明确的绩效目标；对职务进行重新设计，以增强挑战性或降低工作负担；开展员工咨询；提供时间管理方案；举办健身活动。

8. 创造是指以独特的方式综合各种思想或在各种思想之间建立起独特的联系的能力。创新则指形成一种创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或工作方法的过程。

9. 组织可通过采用灵活的、易于获得资源并形成顺畅沟通的结构来激发和培育创新；还可通过塑造一种宽松的、支持新思想并鼓励对环境的监控的文化，以及广纳训练有素、知识不断更新的创造性人才，并给他们提供高工作保障来促进创新。

## 思考题

1. 低层的员工能成为变革推动者吗？回答并说明你的理由。
2. 创新要求准允人们犯错误。然而，多次犯错误会断送一个人的前程。你赞成这种观点吗？为什么？这对培育创新有什么启示？
3. 机会、限制和要求怎么产生压力？请各举一例。
4. 有计划的变革通常被认为是组织要采取的最好方式。无计划的变革会不会也是有效的？请解释。
5. 一般地，组织所能吸纳的变革总有个限度。作为一个管理者，你能发现什么征兆反映你的组织已无力接受更多的变革？

## ■ 登录：基于互联网的练习

绝大多数组织都在进行着变革。它们进行的是哪些类型的变革？请找出在过去一年里推行了重大变革的五个组织的例子，并讨论其变革的类型和管理者如何管理这种变革。请说明所推行的变革是否对组织绩效产生了影响，以及是怎么影响的？

鉴于组织变革可能涉及许多大问题，管理者常常决定聘请外部的组织变革咨询人员协助变革活动。请找出主要业务是帮助组织推行和管理变革的五家咨询公司。你是否发现这些公司所提供的项目有一些共同的特征？这些特征是什么？

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphlip](http://www.prenhall.com/myphlip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

• 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以

及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHILIP 提供一份教学大纲, 有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作: 基于团队的练习

我们所有人都面临着压力。尤其是大学生, 他们的生活可能极具压力。你怎么认识到你正面临相当大的压力? 你如何应对这种压力? 组建由 3~4 人组成的小组。小组的每一个人都描述自己怎么知道正面临着很大的压力。每个人所说的症状是什么? 将这些症状列出清单, 并加以分类。然后, 每个人还要说明他发现的处理压力的特别有效的办法。在这些列示的各种办法中, 找出你们小组认定的减缓压力的三个最好办法。准备好与全班同学交流你们小组的看法。

## ■ 案例应用

### 字里行间

你可能没读过《读者文摘》, 但你肯定在你祖母家或在医生的候诊室里见过这本并不厚的杂志。它在世界流行杂志中位居第一, 曾被翻译成 19 种语言, 在全球拥有超过 1 亿的读者。读者文摘联合公司不但出版《读者文摘》杂志, 还涉足图书、音乐、录像、MTV 和专业性杂志等领域。该公司的产品通过目标定位准确的直接邮寄和被认为是世界上最好的一个顾客资料库开拓市场。虽然该公司拥有强大的生产运营和营销优势, 但它仍然有过一段艰难岁月的挣扎。在 20 世纪 90 年代中期, 该公司核心业务的收入和利润持续下降。甚至令人羡慕的出版物中的旗舰——《读者文摘》的读者群和发行量也在下降。该公司的首席执行官托马斯·O·赖德 (Thomas O. Ryder) 进行了一些重要的变革。然而, 促使一个历史悠久和传统的公司进行变革并不是一项容易的工作。

读者文摘公司是在 1922 年由莱拉 (Lila) 和德威特·华莱士 (DeWitt Wallace) 共同创立的。在格林威治村庄的一个工作间里, 他们出版了题为《保持价值和利益》的第一本期刊。这种观念至今仍然在广泛的媒体版式中被运用。这个公司被赋予对各个年龄段和文化的人们进行信息传播、充实心智、娱乐和激励的责任。许多年以后, 公司在出版业建立了自己牢不可破的地位, 并进入不同的地区和产品领域来发展公司的事业。然而, 随着公司规模扩大, 像许多传统的组织一样, 读者文摘公司的发展速度开始减缓, 并且变成了具有“糖浆” (like molasses) 一样的官僚型的组织文化。读者文摘公司的员工已经适应了这种优雅地做生意的方式, 并喜欢这种专制 (paternalistic) 和文雅的工作生活方式。例如, 价值为 1 亿美元的艺术收藏品提高了设在纽约市普莱森特维尔 (Pleasantville) 公司总部的品位。创始人德威特·华莱士是很出名的, 因为他给了那些从来没有乘坐过飞机的员工搭乘公司喷气式飞机的机会; 而且, 在下午 4:30 分, 尖锐的铃声将宣告每天工作的结束。由此可见,



该公司是一个坚守旧时代特征的企业。

由于经营业绩持续恶化，公司被迫进行战略和管理变革。公司董事会曾经在几年内雇用和解聘了四位首席执行官。这些首席执行官曾经努力重塑公司，但是效果不佳。最后，公司在1998年雇用了托马斯·O·赖德。虽然他的变革策略令许多公司的老员工难以忍受，但是在谈论由谁来重振这个公司时，赖德正是公司的最佳人选。

与典型的读者文摘式的管理人员相比，来自美国运通公司的赖德采用了一种比较宽松的管理方式。他是一个开放式的、易于接受的和善长社交的领导者。但是，他也知道公司必须进行一些重大的变革，并且这些变革比较难以进行。公司为了降低3.5亿美元费用，解聘了1000名员工、出售了公司的喷气式飞机、取消了一些高级管理人员的福利项目，如乡村俱乐部会员资格等。公司还出售了艺术收藏品。尽管许多老员工对艺术收藏品的出售感到非常伤心，但是赖德认为如果公司要成为一家反应迅速、众所周知和直接服务于市场的企业，出售这些艺术收藏品是一件正确的事情。而且，赖德还改变了公司的工作方式。根据研究结果，他用了大约1年的时间发展邮递业务，他还雇用了其他公司来做一些这部分工作。一些员工坚持使用多年的标准程序来抵制这些变革。但是，赖德说：“降低成本的策略只是一个使每个人必须改变他的工作方式的信号而已。”随着变革的进一步深入，赖德推行了几项增强公司品牌的策略，包括人寿保险业务和信用卡业务。

变革还影响了公司的业绩，因此一些老员工抱怨说，赖德所进行的试图打造公司活力和促进发展的改革措施与公司以前所进行的已经失败的改革没有什么区别。他们认为，公司上层的热情不会逐渐扩散到公司的基层。正如赖德的前任所说的：“当你拥有一个像读者文摘这样成功的公司时，公司的各项程序已经固定，想改变它们太难了。”赖德反击他们说：“我的变革与以前不同，因为我尊重‘读者文摘’的品牌和员工的才能，目前公司仅仅是迷路而已。”

#### [问题]

1. 解释有哪些外部和内部力量对读者文摘联合公司提出了变革的要求？你认为该公司的变革情形可用风平浪静观或急流险滩观来描述吗？为什么？
2. 该公司存在哪些促进其文化变革的条件？
3. 赖德在推行该公司文化变革中遇到什么问题？员工为什么抵制变革？
4. 这个案例让你学到了有关组织文化变革的什么经验？

资料来源：Information from company's Web site ([www.readersdigest.com](http://www.readersdigest.com)), October 23, 2000; information from Hoover's Online ([www.Hoovers.com](http://www.Hoovers.com)), October 23, 2000; and M. Rose, "Mr. Ryder Rewrites the Musty Old Books at Reader's Digest," *Wall Street Journal*, April 18, 2000, pp. A14.

#### [注释]

- [1] Information from company's Web site ([www.panamco.com](http://www.panamco.com)), June 12, 2000; and S. Van Yoder, "Thirst for Success," *IW*, May 15, 2000, pp. 34-39.
- [2] S. McCartney, "Airlines' Reputations Hinge on the Basics, Study Shows," *Wall Street Journal*, April 27, 2000, p. B4; and B. O'Reilly,

- "The Mechanic Who Fixed Continental," *Fortune*, December 20, 1999, pp. 176 - 186.
- [3] The idea for these metaphors came from B. H. Kemelgor, S. D. Johnson, and S. Srinivasan, "Forces Driving Organizational Change: A Business School Perspective," *Journal of Education for Business*, January/February 2000, pp. 133 - 137; G. Colvin, "When It Comes to Turbulence, CEOs Could Learn a Lot From Sailors," *Fortune*, March 29, 1999, pp. 194 - 196; and P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
- [4] K. Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).
- [5] See, for instance, T. Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Alfred A. Knopf, 1987); and T. Peters, "Thriving in Chaos," *Working Woman*, September 1993, pp. 42 +.
- [6] M. Davids, "Wanted: Strategic Planners," *Journal of Business Strategy*, May - June 1995, pp. 30 - 38.
- [7] L. Smith, "New Ideas from the Army (Really)," *Fortune*, September 19, 1994, pp. 203 - 212.
- [8] J. Jesitus, "Change Management: Energy to the People," *IW*, September 1, 1997, pp. 37, 40.
- [9] D. Lavin, "European Business Rushes to Automate," *Wall Street Journal*, July 23, 1997, p. A14.
- [10] See, for example, W. L. French and C. H. Bell Jr., *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990); C. L. Walck, "Organization Development in the USSR: An Overview and a Case Sample," *Journal of Managerial Psychology*, March 1993, pp. 10 - 17; T. C. Head and P. F. Sorensen, "Cultural Values and Organizational Development: A Seven-Country Study," *Leadership & Organization Development Journal*, March 1993, pp. 3 - 7; M. P. O'Driscoll and J. L. Eubanks, "Behavioral Competencies, Goal Setting, and OD Practitioner Effectiveness," *Group & Organization Management*, September 1993, pp. 308 - 326; A. H. Church, W. W. Burke, and D. F. Van Eynde, "Values, Motives, and Interventions of Organization Development Practitioners," *Group & Organization Management*, March 1994, pp. 5 - 50; N. A. Worren, K. Ruddle, and K. Moore, "From Organizational Development to Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 1999, pp. 273 - 286; G. Farias, "Organizational Development and Change Management," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 2000, pp. 376 - 379; W. Nicolay, "Response to Farias and Johnson's Commentar-

y," *Journal of Applied Behavioral Science*, September 2000, pp. 380 - 381; and S. Hicks, "What Is Organization Development?" *Training & Development*, August 2000, p. 65.

- [11] See, for example, B. M. Staw, "Counterforces to Change," in P. S. Goodman and Associates (eds.), *Change in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), pp. 87 - 121; and A. A. Armenakis and A. G. Bedeian, "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s," *Journal of Management*, 25, no. 3 (1999), pp. 293 - 315.
- [12] J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March - April 1979, pp. 107 - 109; P. Strobel, "Why Do Employees Resist Change?" *Harvard Business Review*, May - June 1996, pp. 86 - 92; J. Mariotti, "Troubled by Resistance to Change," *IW*, October 7, 1996, p. 30; and A. Reichers, J. P. Wanous, and J. T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 48 - 57.
- [13] Kotter and Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," pp. 106 - 111; K. Matejka and R. Julian, "Resistance to Change Is Natural," *Supervisory Management*, October 1993, p. 10; C. O'Connor, "Resistance: The Repercussions of Change," *Leadership & Organization Development Journal*, October 1993, pp. 30 - 36; J. Landau, "Organizational Change and Barriers to Innovation: A Case Study in the Italian Public Sector," *Human Relations*, December 1993, pp. 1411 - 1429; A. Sagie and M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory," *Journal of Organizational Behavior*, January 1994, pp. 37 - 47; V. D. Miller, J. R. Johnson, and J. Grau, "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change," *Journal of Applied Communication Research*, February 1994, pp. 59 - 80; P. Pritchett and R. Pound, *The Employee Handbook for Organizational Change* (Dallas: Pritchett Publishing, 1994); R. Maurer, *Beyond the Wall of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support for Change* (Austin: Bard Books, 1996); D. Harrison, "Assess and Remove Barriers to Change," *HR Focus*, July 1999, pp. 9 - 10; L. K. Lewis, "Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change," *Management Communication Quarterly*, August 1999, pp. 43 - 75; J. P. Wanous, A. E. Reichers, and J. T. Austin, "Cynicism About Organizational Change," *Group & Organization Management*, June 2000, pp. 132 - 153; K. W. Mossholder, R. P. Settoon, A. A. Armenakis, and S. G. Harris, "Emotion During Organizational Transformations,"

- Group & Organization Management*, September 2000, pp. 220 – 243; and S. K. Piderit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change," *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 783 – 794.
- [14] Based on N. G. Carr, "Being Virtual: Character and the New Economy," *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 181 – 190; B. Kaye, "Career Development-Anytime, Anyplace," *Training & Development*, December 1993, pp. 46 – 49; A. D. Pinkney, "Winning in the Workplace," *Essence*, March 1994, pp. 79 – 80; C. B. Bardwell, "Career Planning & Job Search Guide 1994," *The Black Collegian*, March-April 1994, pp. 59 – 64; and W. Kiechel III, "A Manager's Career in the New Economy," *Fortune*, April 4, 1994, pp. 68 – 72.
- [15] See T. H. Fitzgerald, "Can Change in Organizational Culture Really Be Managed?" *Organizational Dynamics*, Autumn 1988, pp. 5 – 15; B. Dumaine, "Creating a New Company Culture," *Fortune*, January 15, 1990, pp. 127 – 131; P. F. Drucker, "Don't Change Corporate Culture—Use It!" *Wall Street Journal*, March 28, 1991, p. A14; J. Martin, *Cultures in Organizations: Three Perspectives* (New York: Oxford University Press, 1992); D. C. Phesey, *Organizational Cultures: Types and Transformations* (London: Routledge, 1993); C. G. Smith and R. P. Vecchio, "Organizational Culture and Strategic Management: Issues in the Strategic Management of Change," *Journal of Managerial Issues*, Spring 1993, pp. 53 – 70; P. Bate, *Strategies for Cultural Change* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1994); and P. Anthony, *Managing Culture* (Philadelphia: Open University Press, 1994).
- [16] E. Nelson, "Rallying the Troops at P&G," *Wall Street Journal*, August 31, 2000, pp. B1 + ; and P. Galuzka, "Is P&G's Makeover Only Skin Deep?" *Business Week*, November 15, 1999, p. 52.
- [17] See, for example, R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985); and D. C. Hambrick and S. Finkelstein, "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizational Outcomes," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), p. 384.
- [18] Based on C. Lindsay, "Paradoxes of Organizational Diversity: Living within the Paradoxes," in L. R. Jauch and J. L. Wall (eds.), *Proceedings of the 50th Academy of Management Conference*, San Francisco, 1990, pp. 374 – 378.
- [19] This section is based on M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993); H. Gleckman, J. Carey, R. Mitchell, T. Smart, and C. Rouch, "The Technology Payoff," *Business Week*, June



- 14, 1993, pp. 56 – 68; T. A. Stewart, "Reengineering: The Hot New Managing Tool," *Fortune*, August 23, 1993, pp. 40 – 48; G. Fuchsberg, "Small Firms Struggle with Latest Management Trends," *Wall Street Journal*, August 26, 1993, p. B2; M. Barrier, "Re-engineering Your Company," *Nation's Business*, February 1994, pp. 16 – 22; J. P. Womack and D. T. Jones, "From Lean Production to the Lean Enterprise," *Harvard Business Review*, March-April 1994, pp. 93 – 103; and Y. F. Jarrar and E. M. Aspinwall, "Integrating Total Quality Management and Business Process Re-Engineering: Is It Enough?" *Total Quality Management*, July 1999, pp. S584 – S593.
- [20] "Workplace Stress Is Rampant, Especially with the Recession," *Wall Street Journal*, May 5, 1992, p. A1; V. M. Gibson, "Stress in the Workplace: A Hidden Cost Factor," *HR Focus*, January 1993, p. 15; J. Iacovini, "The Human Side of Organization Change," *Training and Development*, January 1993, pp. 65 – 68; R. Waxler and T. Higginson, "Discovering Methods to Reduce Workplace Stress," *Industrial Engineering*, June 1993, pp. 19 – 21; C. L. Cordes and T. W. Dougherty, "A Review and an Integration of Research on Job Burnout," *Academy of Management Review*, October 1993, pp. 621 – 656; M. A. Verespej, "Stressed Out," *IW*, February 21, 2000, pp. 30 – 34; and J. Laabs, "Time-Starved Workers Rebel," *Workforce*, October 2000, pp. 26 – 28.
- [21] Adapted from R. S. Schuler, "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1980, p. 189.
- [22] *Ibid.*, p. 191.
- [23] S. E. Jackson, "Participation in Decision Making as a Strategy for Reducing Job-Related Strain," *Journal of Applied Psychology*, February 1983, pp. 3 – 19; C. D. Fisher, "Boredom at Work: A Neglected Concept," *Human Relations*, March 1993, pp. 395 – 417; C. A. Heaney, et al., "Industrial Relations, Worksite Stress Reduction and Employee Well-Being: A Participatory Action Research Investigation," *Journal of Organizational Behavior*, September 1993, pp. 495 – 510; P. Froiland, "What Cures Job Stress?" *Training*, December 1993, pp. 32 – 36; C. L. Cooper and S. Cartwright, "Healthy Mind, Healthy Organization: A Proactive Approach to Occupational Stress," *Human Relations*, April 1994, pp. 455 – 471; and A. A. Brott, "New Approaches to Job Stress," *Nation's Business*, May 1994, pp. 81 – 82.
- [24] See R. S. Schuler, "Time Management: A Stress Management Technique," *Personnel Journal*, December 1979, pp. 851 – 855; and M. E. Haynes, *Practical Time Management: How to Make the Most of Your Most Perishable Resource* (Tulsa: Penn Well Books, 1985).

- [25] M. Marriott, "The Workout Ethic Gets Taken to Work," *New York Times*, March 20, 1996, pp. B1 +.
- [26] "Take Five," *Personnel Journal*, September 1996, p. 24.
- [27] R. M. Kanter, "From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation," *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 122 - 132.
- [28] This box based on E. Abrahamson, "Change Without Pain," *Harvard Business Review*, July-August 2000, pp. 75 - 79; E. Cochran, "The E Gang," *Forbes*, July 24, 2000, pp. 145 - 172; A. Hargadon and R. I. Sutton, "Building an Innovation Factory," *Harvard Business Review*, May-June 2000, pp. 157 - 166; C. M. Christensen, "Coping with Change," *Executive Edge*, February/March 2000, pp. 28 - 32; S. Caudron, "The Economics of Innovation," *Business Finance*, November 1999, pp. 23 - 27; and C. Salter, "Fast Change at Tivoli Systems Inc.," *Fast Company*, April 1999, pp. 130 - 144.
- [29] These definitions are based on T. M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), p. 126.
- [30] R. W. Woodman, J. E. Sawyer, and R. W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity," *Academy of Management Review*, April 1993, pp. 293 - 321.
- [31] F. Damanpour, "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, September 1991, pp. 555 - 590; S. D. Saleh and C. K. Wang, "The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate," *IEEE Transactions on Engineering Management*, February 1993, pp. 14 - 22; J. F. Coates and J. Jarratt, "Workplace Creativity," *Employment Relations Today*, Spring 1994, pp. 11 - 22; G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, June 1996, pp. 607 - 634; and J. B. Sorensen and T. E. Stuart, "Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation," *Administrative Science Quarterly*, March 2000, pp. 81 - 112.
- [32] P. R. Monge, M. D. Cozzens, and N. S. Contractor, "Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovations," *Organization Science*, May 1992, pp. 250 - 274.
- [33] E. von Hippel, S. Thomke, and M. Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, September-October 1999, pp. 47 - 57.
- [34] See, for instance, Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations," p. 147; M. Tushman and D. Nadler, "Organizing for Innovation," *California Management Review*, Spring 1986, pp.

74-92; R. Moss Kanter, "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," in Staw and Cummings, (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, pp. 169-211; G. Morgan, "Endangered Species: New Ideas," *Business Month*, April 1989, pp. 75-77; S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of Innovative People: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, June 1994, pp. 580-607; T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, "Assessing the Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, October 1996, pp. 1154-1184; A. deGues, "The Living Company," *Harvard Business Review*, March-April 1997, pp. 51-59; and G. Hamel, "Reinvent Your Company," *Fortune*, June 12, 2000, pp. 98-118.

- [35] J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Change," *Business Quarterly*, Spring 1990, pp. 31-32; P. A. Carrow-Moffett, "Change Agent Skills: Creating Leadership for School Renewal," *NASSP Bulletin*, April 1993, pp. 57-62; T. Stjernberg and A. Philips, "Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability," *Human Relations*, October 1993, pp. 1193-2023; and J. Ramos, "Producing Change That Lasts," *Across the Board*, March 1994, pp. 29-33.
- [36] W. J. Broad, "A Tiny Rover, Built on the Cheap, Is Ready to Explore Distant Mars," *New York Times*, July 5, 1997, p. 9.

# 创业单元

## 管理创业型企业：组织问题

迈克尔·汉农（Michael Hannon）是位于俄亥俄州索伦的雕刻制版公司（Graphic Laminating Inc.）的总裁。他对公司的组织结构进行了重新设计，使之转变为广泛授权于员工的企业。他希望向组织下层的授权，能使员工对自己的工作负责。他所采用的一种方式，是建立处理特定项目的工作团队。这类团队由富有经验的员工与经验不足的员工共同组成。汉农说：“我要建立一支优秀的团队，让他们具有成功做事的能力。有时，这意味着要允许他们犯错误。我必须坚持这种观点。因为，我们越是允许人们把事情做好，他们就会做得越好，最终企业也会做得越好。”<sup>[1]</sup>

对新创企业来说，一旦创业策划的问题解决了，创业者就要开始组建他要创办的企业。创业者要应对哪些组织问题呢？这主要有五方面：法律形式、组织设计与结构、人力资源管理、激发和推行变革，以及持续创新。

### ■ 企业组织的法律形式

在组织工作方面，创业者必须作出的第一项决策就是关系重大的有关企业所有权的法律形式选择问题。影响这一决策的因素主要有两个，即税负和法律责任。创业者总是希望尽量减小税收和法律责任方面的负担。正确的决策能使创业者一方面受到法律责任方面的保护，另一方面又能合理避税。在这两方面的决策影响既是短期的，也是长期的。

那么，有哪些可供选择的方案呢？新创企业的组建有三种基本的组织形式，即个人业主制、合伙制和公司制。不过，要是考虑到这些基本形式的变异，则有六种可能的选择。每一种选择都涉及税负和法律责任问题，各有优缺点。这六种选择是：个人业主制、普通合伙制、有限合伙制、C类公司、S类公司和有限责任合作企业。让我们来简要地考察一下各种组织形式的优点及缺陷（表P4-1归纳了每一种组织形式的主要特征）。

**个人业主制企业** 个人业主制（sole proprietorship）是一种由业主行使对企业的惟一、完全的控制权，并且对企业债务承担全部个人责任的法律组织形式。建立个人业主制企业，只需根据当地法律领取必要的营业执照和经营许可，没有其他的法律要求。采取个人业主制形式的企业，收益和亏损全部记到业主名下，并且按业主个人的所得税率课税。这一组织形式的最大缺点是，业主对企业经营发生的债务承担无限的个人责任。

**普通合伙制企业** 普通合伙制（general partnership）是一种由两个或者两个以上的出资人共享经营权，共担经营风险的法律组织形式。尽管不签订正式的协议也可组建合伙制企业，但鉴于现实中经常有潜在的、难以避免问题发生，我们强烈建议出资各方正式签订一份由律师起草的书面合伙协议。



表 P4—1

企业组织的法律形式

所有权形式	所有者	税负	法律责任	优点	缺点
个人业主制企业	单一出资者	收益或亏损全部记到业主名下,按个人所得税率课税	无限的个人责任	创办费用低;法规限制少;业主直接控制;全部利润归业主所有;易中断经营	个人责任无限;财务风险大;难以享受到许多经营税收优惠;业主负担重;融资困难
普通合伙制企业	两个或两个以上的出资者	收益或亏损记到各合伙人名下,按个人所得税率课税;合伙人间的盈亏分配不定	无限的个人责任	组建容易;才能互补;共同出资;融资相对容易;享受部分税收优惠	个人责任无限;权利和决策分散;存在着潜在的冲突;所有权可连续转移
有限合伙制企业	两个或两个以上的出资者	收益或亏损记到各合伙人名下,按个人所得税率课税;合伙人间的盈亏分配不定	至少有一个合伙人承担无限的责任;其他的可以为有限责任的合伙人	容易从有限责任的合伙人处获得资金	组建费用高,程序复杂;有限责任合伙人要是不放弃债务责任保护,就不能参与企业经营管理
C类公司	股东数量不限;对股票类型和表决权安排无限定	红利收入按公司和股东个人两重课税;亏损和扣除都记在公司账上	有限的责任	责任有限;股权转让容易;公司存续时间长;易获得资金	组建费用高;受严格管制;双重税负;需保存大量经营记录;公司章程的约束
S类公司	股东人数在 75 个以上;对股票类型和表决权安排无限定	收益或亏损记到各合伙人名下,按个人所得税率课税;合伙人间的盈亏分配不定	有限的责任	组建容易;既受到有限责任保护,又享受合伙制企业的税负优待;出资者享有公司股东的权益,公司法人实体又得到税负减免	必须满足特定的要求;未来的融资途径受到限制
有限责任合作企业	“合作者”人数不限;在表决权和收益分配方面定有弹性的合作协议	收益或亏损记到各合作者名下,按个人所得税率课税;合作者间的盈亏分配不定	有限的责任	灵活性大;不受 C 类公司和 S 类公司条款的制约;按合伙制企业而不是公司制企业课税	从其他形式转为这些新式组织的费用很高;制定运营协议时需得到法律和财务方面的咨询意见

合伙制可行吗？生活中的好朋友能否也成为生意场中的好朋友？盖丽·特斯勒和纳玛·梅肯是多年深交的好朋友，她们共办了一家位于纽约的名为“盖纳猎头”的合伙制企业，并且作为企业的共同负责人。她们两人都给企业带来了独有的优势。尽管相互也有意见分歧，但两位女士都认识到她们各有所长，因而需要合伙办企业。这一安排使她们取得了成功。<sup>[2]</sup>

**有限合伙制企业** 有限合伙制（limited liability partnership, LLP）是一种具有普通合伙人和有限责任合伙人的法律组织形式。普通合伙人负责企业的经营和管理，并且承担无限的责任。在有限合伙制企业中，至少要有有一个普通合伙人，但可以有多个有限责任合伙人。有限责任合伙人尽管会向普通合伙人提供一些企业经营管理的建议，但他们通常并不是积极主动的投资者。有限责任合伙人有权检查企业的业务状况，并可复印和保持有关的资料。有限责任合伙人拥有根据合伙协议约定分享企业利润的权利，且他们只以出资额为限对企业经营风险承担有限的责任。

**C类公司** 在三种基本的所有权形式中，公司制企业（通指“一般公司”，英文为 corporation）是最复杂的一种，无论从组建还是运营的角度来说，都是这样。所谓公司是一个法律意义上的企业实体，它独立于出资者和经营者存在。许多新创企业组建初期常采取封闭式公司（closely held corporation）形式。它是由少数人持有且不公开交换股权的公司。与个人业主制企业和合伙制企业均不能独立于创业者不同，公司制企业取得独立存在的法人资格。也就是，公司可以作为独立的法律实体开展活动，如签订合同、从事业务经营、购买产权、起诉和被起诉、缴纳税金等等。公司必须按照公司章程和当地法律的要求开展经营活动。

**S类公司** S类公司亦称附属条款公司（subchapter corporation），是一种特殊类型的公司。它拥有一般公司的特征，但只要符合特定条款所规定的标准，公司股东就可以享受合伙制企业的税负待遇，所以，它又有独特之处。S类公司是一种古典的组织方式，它一方面获得了公司制企业的有限责任保护，另一方面又免去了公司一层的税负。不过，组建这种法律形式的公司必须满足有关标准的严格规定。要是某一条标准没有达到，则企业的S类公司资格就自动被取消。

**有限责任合作企业** 有限责任合作企业（limited liability company, LLC）是一种相对比较新式的、介于合伙制和公司制之间的企业组织形式。有限责任合作企业享有公司制企业的有限责任保护，又享受合伙制企业的税负优待，同时与S类公司相比，受到的限制较少。这一组织方式的主要缺陷是，组建的程序复杂，费用较高。在制定企业运营协议（operating agreement）时，法律和财务方面的咨询是绝对必需的，因为该“运营协议”文件规定了企业开展业务活动的方式和准则。

**小结** 对企业采取什么样的法律组织形式的选择，是组织工作中的一项重要决策。这是因为，该项决策对税负和法律责任有重大的影响。尽管企业的法律组织形式可以变更，但这样做并不容易。因此，创业者在选择最合适的企业法律组织形式时，需要认真考虑那些最为重要的因素，尤其是灵活性、税负和个人的债务责任等。

## ■ 组织设计与结构

在新创企业的组织中，选择一个合适的管理组织结构形式亦是一项重要的决策。成功地使企业得到发展壮大创业者会发现，在某一时刻上，他们已不能独自地做好每一件事。他们需要更多的人手。为了确保企业活动的效率和效果，创业者必须思考和决定何种结构安排更为合适。没有合适的组织结构的支持，新创企业可能很快就会处于混乱中。

大多数小企业，组织结构是未经创业者有意识的精心策划而逐渐演化的。在相当程度

上,这类小企业最初的组织结构都很简单,一个人负责各方面的工作。随着企业的成长,创业者发现单靠自己已越来越难以处理好各方面的事情,因而开始将某些员工吸收到董事会中,并将自己不能处理的工作或职责委托给他们。这些人在一段时间内负责所分管职能领域的各方面工作。后来,随着企业进一步发展壮大,每一职能领域又需要更多的管理者和一般员工。

在企业向更复杂结构演进的过程中,创业者面临着一系列新的挑战。突然之间,他们必须与其他人共享决策权,共担经营责任。这种向放权的转变以及让其他人作出决策,对于创业者来讲常是一件艰难的事。毕竟,他会顾虑还有谁能像他自己那样了解这家企业,他还担心在企业规模小时运行得相当有效的那种非正规的、松散而灵活的工作氛围可能不复存在了。许多创业者非常关注如何在企业已经成长并演进为一种更结构化的安排时,仍能保持“小企业”式的氛围。其实,结构化的组织并不意味着要放弃灵活性、适应性和工作的自由度。组织结构可以设计为既具有业务高效率运营所需要的刚性,同时又保持创业者感觉舒坦的那种有机式。

正如我们在第10章阐述的,新创企业的组织设计决策主要围绕结构设计的六个关键因素,即工作专业化、部门化、指挥链、管理跨度、集权或分权的程度以及正规化程度。对这六个因素的决策决定了该创业者是选用更为机械式的还是更为有机式的组织结构(有关概念我们已在第10章中讨论过了)。何时该采用哪一种结构?当成本效率是企业竞争优势的关键,严密控制员工的工作活动很重要,且企业是以常规方式生产标准化的产品,以及外部环境相对稳定和确定时,机械式的结构就更可取。而当创新是企业竞争优势的关键,企业规模小且没有必要以僵化的方式划分和协调工作,企业必须富有弹性地生产定制化的产品,以及外部环境动态、复杂和不确定时,有机式的结构就更合适。



#### 小测验

1. 对比六种不同的法律组织形式。
2. 企业发展壮大后,创业者将面临什么样的组织设计问题?
3. 何时应选用更机械式的结构?有机式结构适用于什么条件?

## ■ 人力资源管理

新创企业成长壮大后,需要招聘新的员工来完成日益增加的工作任务。员工进入企业以后,创业者就需面对一系列人力资源管理问题。对创业者来说尤其重要的两个人力资源管理问题就是人员的招聘和保留。

**人员的招聘** 创业者需要确保企业有足够的人完成所要求的工作。招聘新员工是创业者面临的最大挑战之一。事实上,小企业是否有能力成功地招聘到合适的员工,这一直被列为是影响企业成功的一个重要因素。<sup>[3]</sup>

创业者特别要努力寻找能在企业各发展阶段承担多种角色的具有较高潜力的员工。企业愿意招聘认同企业文化并对企业的业务充满热情的员工。<sup>[4]</sup>与一些通过竞争并关注工作要求的一般员工不同,创业者寻找具有关键技能的员工。他们寻找那种能力强、能够自我激励、适应性强、具有多项技能和帮助新创企业成长的员工。尽管企业的管理者倾向于运用传统的人力资源管理技术和实践,但是创业者更关注员工是否认同企业的文化和价值观。也就是说,他们关注的焦点是员工与组织的匹配程度。<sup>[5]</sup>

**人员的保留** 在有效的人力资源管理中，第一项工作是企业能够招聘到能力强并且有任职资格的员工。创业者试图留住其所招聘和培训的员工。霍恩集团（Horn Group）是一家位于旧金山的公司，该公司总经理萨贝瑞尼·霍恩（Sabrina Horn）知道拥有和保留优秀员工的重要性。它的公共关系公司雇用了大约 45 名为技术公司服务的公关人员。霍恩知道，在这个变化多端、竞争激烈的行业里，优秀员工的离职可能危害客户服务。为了留住员工，霍恩给员工提供了一系列广泛的充满诱惑的待遇，如每年 6% 甚至更多的工资增长率、利润共享、员工子女的信托基金、带薪假期以及个人发展基金等。然而，更重要的是，萨贝瑞尼还认识到员工本人应有工作之外的生活并加以认真对待。这种人力资源管理的方式使员工保持了忠诚度和效率。<sup>[1]</sup>

创业者必须处理的独特的、重要的员工保留问题就是薪酬。虽然，传统的组织更倾向于从金钱报酬的角度评论薪酬（包括基本工资、福利和奖金），但是小的新创企业更喜欢用整体报酬的观点评论薪酬。对这些公司来讲，薪酬不但包括精神奖励、学习机会和工作认同，而且还有金钱报酬（如基本工资和奖金）。<sup>[2]</sup>

## ■ 激发和推行变革

根据早期的模型，我们知道创业者所面对的环境是剧烈变革的影响因素之一。外部因素和内部因素力量（见第 13 章）可能导致新创企业的变革需要。创业者需要对可能产生变革需要的问题和机会保持警觉。事实上，在创业者的众多头衔中，变革者可能是最重要的头衔之一。<sup>[3]</sup>如果新创企业需要进行变革，创业者常常最先认识到变革需要并扮演了倡导者、教练、拉拉队长以及首席变革咨询师的角色。组织变革非常困难，但是对新创企业来讲，也是一个巨大的挑战。正如创业者所做的一样，即使是一个喜欢冒险的人，变革也是不容易的。这就是创业者认识到在激发和实施变革的过程中其所承担的职责是非常重要的原因。例如，《亨明汽车新闻》（[www.hemmings.com](http://www.hemmings.com)）的出版商和主编特里·埃尔奇（Terry Elrich）知道承担变革倡导者的责任是重要的。通过成为一个机智的商人和变革者，他把该杂志打造成汽车收藏爱好者的必读之书。他并不畏惧在企业中冒险和进行变革。<sup>[4]</sup>

在任何形式的组织变革中，创业者都可能必须扮演主教练和拉拉队长的角色。由于任何类型的组织变革都可能导致混乱和恐慌，创业者必须承担解释变革的责任和鼓励变革的努力，如支持、解释、激励员工变革、培育员工以及激励员工努力工作。也就是说，这才是教练员和拉拉队长为团队所做的工作。

最后，创业者可能必须引导战略变革、技术变革、产品变革、组织结构变革以及人员变革的具体变革进程。在这种角色中，创业者回答问题、提出建议、获得必需资源、减少冲突以及履行其他在变革实施过程中所必须要做的任何工作。

## ■ 持续创新

在当今全球竞争的动荡混乱的世界中，如果组织想取得成功，就必须持续开发新的产品和服务。我们知道创新是新创企业的一个重要特征。事实上，你也能说创新构成了新创企业的创业特征。

那么，创业者在企业中应该如何做才能鼓励创新呢？拥有一个支持创新的文化氛围是关键。这种文化看起来像什么呢？<sup>[5]</sup>首先，它应体现员工所感受到的管理者的支持和组织薪酬制度是和 innovation 责任相联系的。并且，在这种文化中，员工感到他们的工作压力是合理和适



度的。有关研究结果表明, 具有鼓励创新文化的企业倾向是小型的、较少正规化的人力资源管理和不太充分的资源。<sup>[1]</sup>

尽管拥有鼓励创新的文化是重要的, 但是员工也需要能够做一些与这些创新有关的事情。例如, 俄亥俄州迈阿密斯堡市的莫纳奇图印系统公司 (Monarch Marking Systems Inc.) 的员工知道如何把想法变成行动。为了提高某一具体领域的生产率, 一个员工团队想出了几种改正措施, 并进行了理论论证, 最后得出了五种方法。这个团队的创新性方法把生产所用的时间从超过 60 分钟降到了 4 分钟。更重要的是, 这些创新方法还使员工的工作变得容易了。<sup>[12]</sup>



#### 小测验

4. 创业者必须应对哪些独特的人力资源管理问题?
5. 为什么说创业者担当着变革推动者的重要角色?
6. 描述新创企业中支持创新的文化是什么样的?

#### [注释]

- [1] J. Hovey, "25 Growing Companies," *Industry Week*, November 20, 2000, p. 66.
- [2] R. D. Schatz, "A Perfect Blendship," *Business Week Enterprise*, March 1, 1999, p. ENT 20.
- [3] I. O. Williamson, "Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2000, pp. 27 - 42.
- [4] R. L. Heneman, J. W. Tansky, and S. M. Camp, "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 2000, pp. 11 - 26.
- [5] Ibid.
- [6] "Best Employer," *Working Woman*, May 1999, p. 54.
- [7] Heneman, Tansky, and Camp, "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives."
- [8] Based on G. Fuchsberg, "Small Firms Struggle with Latest Management Trends," *Wall Street Journal*, August 26, 1993, p. B2; M. Barrier, "Re-engineering Your Company," *Nation's Business*, February 1994, pp. 16 - 22; J. Weiss, "Reengineering the Small Business," *Small Business Reports*, May 1994, pp. 37 - 43; and K. D. Godsey, "Back on Track," *Success*, May 1997, pp. 52 - 54.
- [9] R. Kiener, "Hitting on All Cylinders," *Nation's Business*, June 1999, pp. 57 - 58.
- [10] G. N. Chandler, C. Keller, and D. W. Lyon, "Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 2000, pp. 59 - 76.
- [11] Ibid.
- [12] J. Jusko, "Turning Ideas Into Action," *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 105 - 106.



篇

# 领 导

- 行为的基础
- 理解群体与团队
- 激励员工
- 领导
- 创业单元



# 14

## 章

# 行为的基础

- 为什么要了解个体行为
- 态度
- 人格
- 知觉
- 学习
- 本章小结
- 思考题



### 三、学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 定义组织行为学关注的焦点和目标是什么。
2. 描述态度的三种成分。
3. 确认态度的一致性所扮演的角色。
4. 解释员工满意度与生产率之间的关系。
5. 说明作为一名管理者，怎样使用迈尔斯-布瑞格斯人格类型框架和大五人格模型。
6. 界定情绪智力。
7. 阐述归因理论，并运用它来解释个体行为。
8. 指出管理者在判断他人时经常使用哪些捷径。
9. 解释管理者如何塑造员工的行为。

### 管理者困境

假设你是个新员工，当老板让你去做一件事时，你却不得不承认自己不知道怎么做，这时你会有什么感受？大多数人会觉得自己不合格或不胜任。这种体验之后，你还不得不与老板一道回家，因为你们两人同租一间公寓，而且在四年大学生活中一直是要好的朋友。现在想像一下，你会感到多么局促和尴尬！

这正是约翰·金（John Kim）所面对的局面，他是 Plumtree 软件公司（www.plumtree.com）的一名职员。他的老板格兰·凯尔曼（Glen Kelman）是公司的创建人之一，同时也是负责产品管理和市场营销的副总裁。第三位室友科南·雷蒂（Conan Reidy）也在同一家公司工作。<sup>[1]</sup>三位室友发现，把工作与友谊融合在一起简直就是天方夜谭。

回到家中，室友之间是平等的。他们共用一个洗手间，共同分担家务劳动。但在工作单位，平等绝无可能！例如，当公司总部搬到新址时，有关办公室的调配出现了问题。作为管理集团的四名成员之一，凯尔曼拥有一间靠窗的办公室，但雷蒂却在半隔离的办公区工作，雷蒂对凯尔曼十分恼火，因为在办公室的分配当中他并没有为自己说话。但是，雷蒂并没有表现出抱怨，因为他不想仅仅因为和凯尔曼的密切关系而得到一间办公室。

另一个问题也露出了苗头：室友们在相互竞争谁比谁工作得更晚。雷蒂的老板甚至担心他会最终精疲力竭。每当公司讨论员工的工作业绩时，还会有一个尴尬的场面出现：凯尔曼通常想抱怨这项工作，但又不得不克制自己。公司总裁打来电话时，凯尔曼会走进自己的房间并关上房门！另外，如果公司决定公开发行股票，那么凯尔曼的财富会迅速膨胀，这也会给其他室友带来有趣的情绪情感问题。

尽管搬家说起来容易，但毕竟太过昂贵。另外，三个小伙子毕竟都是好朋友。现在假设你处于凯尔曼的位置，你如何运用情绪与态度方面的知识来处理这一状况？

**你该怎么做？**

你可能早已注意到这样一个事实，人们在态度和行为上存在很大差异。例如，你每天都要和性格迥异的人打交道。你注意到没有，有时你会对家人和好友的行为感到莫名其妙：他们为什么要这样做？正如本章开篇的案例中描述的

那样，有效的管理者需要理解行为。这一章首先介绍影响员工行为的几个心理要素，然后逐一考察每个要素对于管理实践的意义。

## 为什么要了解个体行为

本章和接下来的3章的内容主要取材于组织行为学领域的研究。请注意，虽然在这里所关注的主题是**行为**（behavior），也就是说，是人们的活动，但**组织行为学**（organizational behavior）中尤其关注的是人们在工作中的活动。

理解组织行为的困难之一在于它针对那些并非明显可见的问题。就像一座冰山，组织行为中只有很少一部分是清楚可见的，而相当大量的内容是隐藏起来的（见图14-1）。我们在组织中所看到的是那些可见的方面，诸如战略、目标、政策与程序、结构、技术、正式职权关系、命令渠道。但是，在这些表面内容之下，还有大量的东西需要管理者去认识和了解，因为这些要素同样影响到员工如何工作。我们将向你表明，组织行为学的有关研究为管理者理解这些组织中重要但隐含的内容颇具启迪作用。



图14-1 组织有如一座冰山

### 组织行为学关注的焦点

组织行为学主要关注两大领域。其一，组织行为学研究个体行为。这个领域的成果主要来自心理学家的贡献，包括态度、人格、认知、学习、激励等课题。其二，组织行为学关注群体行为，包括群体规范、角色、团队建设、领导和冲突等课题。有关群体行为的知识主要来自社会学家和社会心理学家的工作。需要注意的是，仅仅通过总结群体中每个个体的活动并不能真正理解作为员工群体的行为，因为群体中的个体行为与个体单独活动时的行为并不一样。我们通过一个极端的例子可以看到这个特点：街上的流氓团伙总会肆无忌惮地伤害无辜百姓。但是，当团伙中的成员单独行动时，可能根本不会干这种事。

由于在组织中，员工既是个体又是群体成员，我们就需要在两个水平上研究他们。本章中，我们将介绍理解个人行为的基础知识。下一章中，我们介绍与理解群体行为有关的一些基本概念。

## ■ 组织行为学的目的

组织行为学的目的在于解释、预测和影响行为。为什么管理者需要做到这些方面呢？很明显，为了管理员工的行为。我们知道，管理者的成功取决于通过别人来做事，为了做到这一点，管理者必须能够解释员工为什么表现出这样的行为而不是那样的行为，能够预测员工会对管理者所采取的各种活动作出什么样的反应，并能够进一步影响员工实施具体的行为。

我们对哪些行为的解释、预测和影响尤其关心呢？其中的重点是员工的生产率、出勤率和流动率。另外，我们还将考察工作满意度。虽然工作满意度更应该说是一种态度而不是行为，但它是许多管理者所关心的一个要素。在下面的内容中，我们主要介绍如何理解员工的态度、人格、认知和学习等课题，从而帮助我们预测、解释和影响员工的生产率、出勤率、流动率以及工作满意度。



### 小测验

1. 界定什么是组织行为学。
2. 把组织看做“一座冰山”为什么对理解组织行为十分重要？
3. 组织行为学的目的是什么？

## ➡ 态度

**态度 (attitudes)** 是指对于物体、人物和事件的评价性陈述，这种陈述可以是赞同的也可以是反对的，它们反映了个体对于某一对象的内心感受。当一个人说“我喜欢我的工作”，他就是在表明自己对工作的态度。

为了更好地理解态度这一概念，我们还应考察态度的三种构成成分：认知成分、情感成分和行为成分。<sup>21</sup>态度的**认知成分 (cognitive component)**由一个人所持有的信念、观点、知识或信息构成。“歧视是错误的”这种信念就是态度的认知成分。态度的**情感成分 (affective component)**是态度中的情绪或感受部分。还沿用上面的例子：“我不喜欢乔恩，因为他歧视少数民族。”这一陈述中反应了情感成分的存在。最后，情感成分可能会导致行为结果。态度的**行为成分 (behavioral component)**是指个人以某种方式对某人或某事作出行动的意向。接着上面的例子：“由于我对他的感受，我可能决定避免和乔恩往来。”把态度看成由认知、情感和行为三种成分组成，有助于我们认识到态度的复杂性。但是请记住，为了简化起见，态度这个概念通常指它的情感成分。

当然，管理者并不对员工持有的每种态度都感兴趣，他们只对与工作有关

的态度感兴趣，这其中三种最重要的态度是工作满意度、工作投入和组织承诺。<sup>4</sup> **工作满意度** (job satisfaction) 是员工对自己工作的总体态度。通常我们谈到员工的态度时指的就是工作满意度。**工作投入** (job involvement) 指的是员工认同自己的工作、积极参与工作、把工作绩效视为个人价值的体现的程度。**组织承诺** (organizational commitment) 代表了员工的组织取向，指的是他们对组织的忠诚程度、认可程度及参与程度。

在理解员工态度时，管理者可能会发现另一个与工作有关的概念也很重要，这就是**组织公民行为** (organizational citizenship behavior, OCB)，它指的是一种员工自由决定的行为，不包括在员工的正式工作要求当中，但它无疑会促进组织的有效性。<sup>5</sup> 良好的组织公民行为的例子包括：在工作团队中帮助他人；自觉自愿增加自己的工作活动；避免与同事不必要的冲突；向工作团队和组织提出建设性的建议和意见。在今天的工作环境中，组织越来越依赖于团队工作和协作精神以完成任务，因此组织也更喜欢那些具有组织公民行为的员工。

近年来，所有这些领域——工作满意度、工作投入、组织承诺、组织公民行为——都成为组织研究者们十分关注的研究课题。<sup>6</sup>



#### 小测验

4. 态度的三种成分是什么？
5. 描述三种与工作有关的态度。
6. 什么是组织公民行为？

## ■ 态度与一致性

你是否注意过这种情况：人们为了避免和自己的行为发生矛盾，所以改变了自己的言辞？例如，你的一位朋友曾经反复强调在大学里加入女生联谊会是多么重要，然后，她几经努力申请加入却未被接纳。突然之间，她说她觉得女生联谊会很没意思，而且联谊会的生活全然不像人们所说的那样好。

总体上，研究表明人们寻求态度之间的一致性以及态度与行为之间的一致性。<sup>7</sup> 这意味着个体在努力调和不同的态度并使态度和行为之间保持一致，以使自己表现得富有理性和言行一致。当出现不一致时，个体就会采取措施促使它们保持一致，使用的方法有：改变态度，或者改变行为，抑或为这种不一致找到合理化的理由。

例如，对于一名 R&S 公司的校园招聘人员，他要遍访各大学，确认合格的求职者，并向他们介绍在该公司工作的各种优势。但是，如果他自己认为 R&S 公司的工作条件不怎么样而且几乎没有晋升机会时，他就可能体验到冲突。经过一段时间后，这位招聘人员的身上会出现一些变化。一种可能是，他发现自己对 R&S 公司的态度变得更积极了。在不断向别人介绍公司优势的过程中，不知不觉之中他也在说服自己。另一种可能是，这位招聘人员对于新员工在公司发展机会的消极态度变得越来越公开化，他最初的工作热情不断降低，甚至可能完全变成对公司的嘲讽。最后一种可能是，这位招聘人员可能承



认 R&S 公司不是理想的工作场所，但作为职业招聘人员，他认识到自己的义务就是为公司展示积极的方面。他可能进一步为自己作出合理化解解：没有任何公司是十全十美的，他的工作不是展示事物的两个方面，只是展示公司的美好一面。

## ■ 认知失调理论

我们能否从一致性原理中作出如下假设：如果我们知道了一个人对某事的态度，就能够预测出他的行为？遗憾的是，对这个问题的回答远比“是”或“否”复杂得多。认知失调理论解释了其中的原因。

认知失调理论用于解释态度和行为之间的关系。<sup>[1]</sup>在这里，认知失调 (cognitive dissonance) 指的是态度之间以及态度与行为之间存在的任何不协调或不一致。该理论认为，任何形式的不一致都会令人感到不舒服，因此个体会努力减少这种不一致或不舒服。换句话说，个体寻求的是一种能把失调降到最低程度的稳定状态。

当然，没有人能够完全避免失调。人们知道偷税漏税是不对的，但每年还会有人“蒙混过关”，并且希望不被查出来；你要求孩子每顿饭后要刷牙，可你自己却并不这样做。两个例子中，都存在着态度与行为之间的不一致。人们如何解决这种认知失调呢？该理论指出：减少失调的愿望由下面三个因素决定：(1) 造成失调的因素的重要程度；(2) 个体相信自己受到其他因素控制的程度；(3) 个体卷入失调当中的受益。

如果造成失调的因素相对来说不太重要，调整这种不平衡的压力就比较小，反之亦然。例如，某公司经理桑驰夫人坚决认为任何公司都不应该对操作线工人缺乏公正和人道。但遗憾的是，由于她所在的位置使得她必须作出一些决策，而这些保护公司利益的决策与她对待员工的同情心发生了冲突。她知道如果启动一个高效的生产设备公司会得到最大效益。她会怎么办呢？显然，桑驰夫人此时经历着高度的认知失调。由于对桑驰夫人来说这个问题的重要性，我们认为她不会忽视这种失调，但她可以通过几种途径来解决。首先，她可以改变自己的行为，即通过行使职权要求公正和人道地对待员工；其次，她可以认为这种失调行为并不那么严重从而降低失调感（我不能丢掉自己的饭碗。作为公司的决策者，我不得不优先考虑公司的利益）；第三条途径是改变态度（“这样做对员工并没有任何不妥的地方，不管怎么说，他们毕竟还有一份工作”）；最后一种途径，寻找另一个更重要的相关因素来压过不协调因素。“我们给社会带来的效益（为人们提供工作机会）远远超过了给社会带来的不利影响（偶尔不能照顾到员工的利益）”。

如果个体相信自己受到其他因素的控制，则会影响到他们对待失调的反应。当他们感到失调是一种不可控的结果时——即他们别无选择的结果，则不太容易改变自己的态度，甚至会觉得没有改变的必要。例如，如果导致失调的行为来自上司的指示，则减少失调的压力比自愿行为要小得多。尽管此时失调依然存在，但人们很容易把它合理化并辩解道：我不得不服从上司的命令——也就是说，个体别无选择，无力左右。

最后，奖赏也会影响到人们减少失调的动机强度。如果与高度失调相伴随

的是极高的奖赏，则失调产生的不舒适感就会降低，因为奖赏会促使个体努力相信认知是协调的。

这些中介因素表明，仅仅因为个体体验到失调状态并不必然会推动个体作出改变——也就是说，付出努力减少不协调。如果导致失调的问题并不重要，如果个体感到这种失调由外部强加而且自身无法控制局面，如果奖赏十分诱人足以抵消失调感，那么个体不会有太强的压力来减少这种不协调。

## ■ 态度调查

很多组织通常定期对员工进行态度调查。从表 14—1 中可以看到态度调查的大体样式。一般来说，**态度调查** (attitude surveys) 给员工列出一系列的陈述或问题，用于了解他们对于自己的工作、工作小组、上级主管或组织的感受。从理论上说，这些题目要有针对性地设计以获得管理层所希望得到的具体信息。汇总问卷中各题目的得分，可以得到个体的态度总分。在个体分数基础上还可以得到工作小组、工作部门及整个组织的平均分数。例如，纽约的 Trident Precision Manufacturing of Webster 公司每年进行两次员工满意度调查，以了解员工对于公司运行情况的总体满意程度。<sup>[8]</sup>

表 14—1

态度调查样例

请根据下面列出的分数等级评估每一项陈述：	
5 非常同意	
4 同意	
3 不确定	
2 不同意	
1 非常不同意	
陈述	评分
1. 这家公司是个非常不错的工作场所。	_____
2. 在这里只要我努力就能成功。	_____
3. 与其他公司相比，这里的薪酬水平很有竞争力。	_____
4. 在这里员工的晋升决策很公平。	_____
5. 我知道公司提供了各种各样的福利政策。	_____
6. 这份工作能够使我人尽其才。	_____
7. 我的工作很有挑战性但并非无法承受。	_____
8. 上司对我十分信任。	_____
9. 我可以很坦率地告诉上司自己的想法。	_____
10. 我知道上司对我的期望是什么。	_____

资料来源：Based on T. Lammers, "The Essential Employee Survey," Inc., December 1992, pp. 159-161.

## ■ 有关满意度—生产率之间关系的争论

20 世纪的大部分时间里，人们普遍相信快乐的工人就是高产出的工人。霍桑研究（见第 2 章讨论的内容）的结果使管理者认识到，如果员工对自己的工作满意，就会把这种满意感转化为完成工作的积极性。为此，管理者进行了很多家长式的管理活动，诸如成立公司的保龄球队和存款互助会、举办公司野炊活动、培训主管对下属关怀备至等等，其目的都是为了使工人快乐起来。然而，快乐员工的论点更多是基于人们的主观愿望而非客观依据。

一项细致的研究综述表明，就算满意度对生产率存在积极影响，其影响也非常之小。<sup>[1]</sup>不过，加入了一些权变因素之后，二者的相关程度得到提高。当员工的行为不受外部因素的限制或控制时，二者的相关性最高。<sup>[2]</sup>例如，对于受机械步调控制的工作，员工的生产率更多受到机器运行速度而不是个人满意水平的影响。员工的工作水平似乎是另一项重要的中间变量。员工的水平越高，满意度—工作绩效之间的关联性也越强。由此我们可以预计，与普通员工相比，对于专业技术、管理岗位上的个体来说，两者的关系更为密切。

遗憾的是，在满意度和生产率关系方面进行的大量研究中，采用的研究设计根本无法证实二者之间的因果关系。而控制了因果关系的一些研究表明，更为站得住脚的结论是：生产率对满意度产生正面影响，而不是相反的影响。<sup>[3]</sup>也就是说，如果你的工作干得好，你就会从内心里感到满足。另外，由于组织总是对生产率进行奖励，因此，你的生产率越高，得到言语表扬、加薪晋职的机会也就越大。这些奖励反过来又会增强你对工作的满意感。

## ■ 对管理者的意义

认识 and 了解态度对管理者有何意义？意义之一在于管理认知失调。我们知道员工都会试图减少不协调。当要求员工去做显然存在认知失调的事情或与他们已有的态度相悖的事情时，管理者应该记住，如果让员工认识到这种失调受外部强加因而自己无法左右，则员工降低失调的压力就会最小化。如果他们得到的奖赏足够人以压过失调时，此时降低失调的压力也会减弱。因此，当管理者在解释需要完成某种工作活动时，如果觉得它会使员工产生一定的失调感，则可以指出一些外在力量的压力，如竞争对手或客户的原因以及其他因素，或者提供员工渴望获得的奖赏，以降低他们减少失调的意向。

意义之二在于，不少证据有力表明那些具有奉献精神和对工作满意的员工离职率和缺勤率也很低。<sup>[4]</sup>管理者当然都希望员工的辞职率和缺勤率最少，尤其是那些高生产率的员工，因此，他们必须在激发员工积极的工作态度方面有所作为。通过态度调查来了解员工的满意度，可以使管理者对于所发生的任何明显变化保持警觉。另外，研究表明工作满意度与组织公民行为的关系，主要是通过公平感的认知作为中介来影响的。这意味着什么？如果员工感到主管的工作程序或组织的薪酬政策不公平，则会严重影响他们的工作满意感。反之同理，如果员工觉得组织的过程和结果是公平的，则会建立信任。而当员工信任他们的雇主时，他们更愿意自觉自愿地去做那些正式工作要求中没有规定的

额外工作。”

最后，有关满意度—生产率之间关系的发现对管理者来说具有重大意义。它意味着那种在“有了快乐就有了高生产率”假设基础上提出的快乐员工目标会使人误入歧途。管理者在这种战略思想指导下可能最终会造就一支非常快乐但效率低下的员工群体。如果管理者把注意力主要放在帮助员工提高生产率上，则效果会更佳。成功的工作绩效将会带来个人成就感、加薪、晋职和其他奖赏，所有这些结果又会进一步增强员工对工作的满足感。



#### 小测验

7. 解释个体如何协调态度与行为之间的不一致。
8. 什么是态度调查，它对管理者有何帮助？
9. 描述工作满意度与生产率之间的关系。



## 人格

一些人安静而被动，另一些人热烈且进取，当我们使用安静、被动、热烈、进取、雄心、外向、忠诚、紧张、好交际这些词汇来描述一个人时，我们实际上是按照人格特质对人们进行分类。一个人的人格（personality）是我们用以描述这个人所具备的独特心理特质的总和。

### ■ 人格特质

如何来描述你的人格？你可以使用几十种人格特质，比如进取、羞涩、雄心勃勃、忠诚、懒惰等等。多年来，研究者一直试图寻找一些能使我们识别人格的特质。其中两个方向的努力已经得到了广泛认可，它们是迈尔斯-布瑞格斯类型指标和大五人格模型。

**迈尔斯-布瑞格斯类型指标（Myers-Briggs Type Indicator, MBTI）** 人格评价测验已被人们普遍运用于揭示个体的人格特质。其中一个得到最广泛使用的人格测验就是迈尔斯-布瑞格斯类型指标。这一人格测验包括 100 多道题，询问人们在不同情境中通常的做法或感觉是什么。<sup>14</sup> 对这些问题的回答会使你落在四个维度中的某一点上。

1. 社交倾向：外向型或内向型（E 或 I）。外向型指个体对人友好，能够影响别人，常常富有进取心，希望改变这个世界。外向者需要这样的工作环境：富于变化和活动取向，能够和其他人在一起，并能给他们带来相当丰富的体验和经历。内向型被描述为：羞怯而且退缩，关注于对世界的认识 and 了解。内向者更喜欢这样的工作环境：安静而专一，能让他们独处一处，使他们对有限的体验进行深度探索和挖掘。

2. 资料收集：领悟型或直觉型（S 或 N）。领悟型人不喜欢新问题，除非有规范化的办法来解决这些问题；他们喜欢已经建构好了的常规做法，他们需



要高度的封闭性，对细节问题表现出耐心，擅长精耕细作。直觉型人则喜欢解决新问题，不喜欢重复同样的工作，喜欢跳跃性地得出结论，对常规细节缺乏耐心，不喜欢在细枝末节上花费时间。

3. 决策偏好：情感型或思维型（F 或 T）。情感型人体察他人与他人的情感世界，喜欢和谐，不时需要获得表扬与认可，不喜欢告诉别人不愉快的事情，富有同情心，常能与绝大多数人相处很好。思维型人则对他人的情感世界不感兴趣或难以动情，他们喜欢逻辑分析，安排事情井井有条。在必要时他们可以斥责甚至开除员工，可能让人觉得冰冷，通常只与其他思维型人相处得好。

4. 决策风格：感知型或判断型（R 或 J）。感知型人充满了好奇心、主动性、灵活性、变通性和包容性。他们凡事把开始视为至关重要，所以倾向于延迟决策，希望等了解了所有信息之后再开始工作。而判断型人则坚决果断、目标明确和严格要求，是良好的计划者。他们关注于完成一项任务，能够迅速作出决策，只想得到那些对工作开展十分必要的信息。

在这些倾向的基础上，得到了 16 种人格类型的描述。表 14—2 总结了其中一部分内容。

表 14—2

MBTI 人格类型的范例

类型	描述
INFJ（内向，直觉，情感，判断）	沉着坚定，有责任心，关注他人。这种人的优势在于持之以恒，思维独特，对任何必要和想要的东西都有一种做事的冲动。常常因为自己毫不妥协的做事原则而受到尊重。
ESTP（外向，领悟，思维，感知）	心直口快但有时粗心大意。这种人能直面现实，很少焦虑紧张或担惊受怕。他们随欲而安，对任何事都能泰然处之。擅长那些需要进行分解组合的事情。
ISFP（内向，领悟，情感，感知）	敏感而温和，谦逊且羞怯，待人十分友好。这种人非常不喜欢意见分歧，并且力图回避它们。他们是忠实的追随者，而且常常让事情干起来很放松。
ENTJ（外向，直觉，思维，判断）	热情而友好，直率而果断，通常擅长任何需要推理和智能的任务，但有时可能对自己的能力水平估计过高。

资料来源：Based on I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1980), pp. 7—8.

MBTI 对管理者有何帮助？支持者相信了解这些人格类型十分重要，因为它们影响到个体的社会交往和处理问题的方式方法。例如，如果你的上司属于直觉型而你是领悟型，则你们收集信息的方式十分不同。直觉型人更喜欢来自本能的反应，而感觉型人更喜欢用事实说话。为了与上司和睦相处，你可能不仅需要汇报某一情况的事实，而且要谈到你的感觉如何。MBTI 还可以帮助管理者选择与某种具体工作类型最匹配的员工。总之，在理解人格和预测个体行为方面，MBTI 可以是一种很有用的工具。

**大五人格模型 (big-five model of personality)** 尽管 MBTI 十分流行，但它受到的主要批评在于缺乏支持其效度的实验证据。五因素人格模型则不存在

同样的批评，人们更多称它为大五模型。<sup>[15]</sup>这五项人格特质是：

1. 外倾性 (extraversion)。个体喜爱交际、善于言谈、武断自信。
2. 随和性 (agreeableness)。个体性情随和、与人合作、值得信任。
3. 责任意识 (conscientiousness)。个体富有责任感、可靠、始终如一、成就取向。
4. 情绪稳定性 (emotional stability)。个体平和、热情、安全 (积极的)，或紧张、焦虑、失望、不安全 (消极的)。
5. 经验的开放性 (openness to experience)。个体富于幻想、具有艺术方面的敏感性及聪慧性。

大五模型不仅提供了一个人格框架，研究表明这些人格维度与工作绩效之间还存在着重要关系。例如，一项研究调查了以下五类职业：专业技术人员 (包括工程师、建筑师、律师)，警察，管理者，推销员，半熟练和熟练工人。<sup>[16]</sup>通过三种指标来界定他们的工作绩效：员工的绩效评估分数、培训效果以及人事资料 (如薪酬水平)。研究结果表明，在所有五个职业群中，责任意识这一维度可以预测其工作绩效。其他人格维度的预测力由于情境和职业群两项因素的不同而不同。比如，外向型可以预测管理和销售岗位的工作绩效，因为这种职业需要较多的社会交往活动。人们发现经验的开放性在预测培训效果方面十分重要。但出乎意料的是，情绪的稳定性与工作绩效之间并无正相关。尽管我们都以为一个情绪平和而稳定的人会比内心焦虑的人工作更好，但研究结果并不如此。当然，造成这一结果的原因也可能是这样的：情绪稳定的员工常常能够保住自己的工作，而情绪不稳定的员工则没有。由于实验的所有参与者都是受雇人员，在这一维度的变化幅度很小，因而在统计上达不到显著性水平。

## ■ 情绪智力

在情绪智力领域进行的研究对人格问题提供了一些新的见解。<sup>[17]</sup>情绪智力 (emotional intelligence, EI) 属于一种非认知的技能、潜能和素质范畴，它影响到一个人能否成功地面对环境的要求与压力。它包括五个维度：

- 自我意识：体味自我情感的能力；
- 自我管理：管理自己情绪和冲动的能力；
- 自我激励：面对挫折和失败依然坚持不懈的能力；
- 感同身受：体味他人情感的能力；
- 社会技能：处理他人情绪的能力。

研究表明，情绪智力与所有水平的工作绩效之间都存在正相关。一项研究考察了贝尔实验室 (Bell Lab) 中被同伴评为“工作之星”的工程师，研究者得出结论：这些明星在与别人相处方面做得更好。也就是说，高成就者的典型特点是情绪智力，而不是智商。另一项对空军招募人员进行的研究也有类似发现：业绩最优的招募人员表现出高水平的情绪智力。从这些结果中能够得出什么结论？情绪智力显然与那些非常需要社会交往活动才会成功的工作尤其相关。

## ■ 从人格特质预测行为

有五种人格特质被证明在解释组织中的个体行为方面是最有力的，它们是：控制点、马基雅维里主义、自尊、自我监控和冒险性。

**控制点** 一些人相信自己能主宰命运，另一些人则认为自己受命运的操纵，相信生活中所发生的一切是运气和机遇的作用。前者的控制点（locus of control）为内控型，这些人相信他们掌握着自己的命运；后者的控制点为外控型，这些人相信他们的生活受到外部力量的控制。<sup>[2]</sup>研究表明，外控分高的员工相对内控分高的员工来说，对自己的工作更不满意，对工作环境更为疏远，对工作的卷入程度更低。<sup>[3]</sup>管理者可能还会看到，外控型人会因自己不良的工作绩效而责备上司怀有偏见，责备周围同事或其他自己无法控制的因素；而内控型人则会从自己的活动方面解释同样的情况。

**马基雅维里主义** 第二个特点称之为马基雅维里主义（Machiavellianism, MACH），它以尼科洛·马基雅维里（Niccolo Machiavelli）的名字命名，此人曾于16世纪著有如何获得和操弄权术的专著。高马基雅维里主义者讲求现实，对人保持着情感的距离，相信结果能替手段辩护。<sup>[4]</sup>“只要它行得通，就采用它”这种做法与高马基雅维里主义的观点相一致。高马基雅维里主义者会是好员工吗？这取决于工作的类型，以及在绩效评估时是否考虑道德因素。对于需要谈判技能的工作（如采购部经理）和工作的成功能带来实质效益的工作（如以佣金为报酬的推销员），高马基雅维里主义者会十分出色；而对于那些结果不能为手段辩护或者工作绩效缺乏绝对标准的工作，很难预期高马基雅维里主义者会取得良好的绩效。

**自尊** 人们在喜爱或不喜爱自己的程度上存在差异。这一特质称为自尊（self-esteem, SE）。<sup>[5]</sup>有关自尊的研究为组织行为学领域提供了一些很有趣的证据。比如，自尊与成功预期正相关，高自尊者相信自己拥有工作成功所必需的大多数能力，他们往往更倾向于选择高冒险性的工作和非传统性的工作。

在自尊方面最重要的发现是，低自尊者比高自尊者对外界影响更为敏感，他们需要从别人那里得到积极的评估。因此，他们比高自尊者更可能寻求他人的承认，更倾向于遵循德高望重者的信念和行为从事。从管理角度来看，低自尊者更注重取悦他人，因此，他们很少站在不受欢迎的立场上。毋庸置疑，自尊与工作满意度之间也存在着相关性。大量研究证实，高自尊者比低自尊者对他们的工作更为满意。

**自我监控** 自我监控（self-monitoring）指的是个体根据外部情境因素调整自己行为的能力<sup>[6]</sup>，这一人格特质也越来越受到人们的重视。高自我监控者在根据外部环境调整自己行为方面表现出相当的适应力，他们对外界线索十分敏感，能根据不同情境采取不同行为，并能够使公开的角色与私人的自我之间存在极大差异。而低自我监控者则很难调节自己的行为，他们倾向于在各种情境下都表现出自己真实的性情和态度，因而在他们是谁以及他们做什么之间存在着高度的行为一致性。

有关自我监控的研究尚处于起步阶段，因此很难作出任何预测。不过，初步的证据表明，高自我监控者比低自我监控者更倾向于关注他人的活动，行为

也更为灵活多变。<sup>[23]</sup>我们还可以假定,高自我监控者在管理岗位上可能更为成功,因为其要求个体扮演多重甚至相互冲突的角色。高自我监控者能够面对不同的观众呈现不同的“面孔”。

**冒险性** 人们对于冒险的意愿各不相同。研究表明,这种趋近或回避风险的倾向性,对管理者做决策所用的时间以及做决策之前需要的信息量都有影响。例如,一项研究让一组管理者进行模拟人事练习,要求他们作出聘用决策。高冒险性的管理者比低冒险性的管理者决策更为迅速,作选择时使用的信息量也更少。有趣的是,两组的决策准确性是相当的。

为了最大化组织的有效性,管理者应该努力把员工的冒险取向与具体的工作要求相匹配。<sup>[24]</sup>例如,对于一名股票经纪人来说,高冒险倾向性可能会带来更高的业绩,因为这类工作要求决策迅速;相反,对于一名从事审计工作的财会人员来说,高冒险倾向性则可能是一项主要的障碍。

## ■ 不同文化下的人格类型

我们知道一个国家里显然不可能只有一种共同的人格类型。你可以在任何一种文化当中找到高冒险倾向者和低冒险倾向者。不过,一个国家的文化可以影响人们主流的人格特点。通过前面讨论过的控制点这一人格特质,我们来看看这种民族文化的影响。

在人们对环境控制程度的信念方面,民族文化存在差异。例如,北美人相信他们可以把握自己的环境,而其他国家(如中东地区的一些国家)则相信生活主要是命中注定的事儿。请注意,这种差别与控制点中内控和外控的概念十分相似。在独特的文化特点基础上,我们可以预期,相比沙特和伊朗的员工来说,美国和加拿大的员工中内控者占有更大比例。

从本节内容中我们可以看到,人格特质影响到员工的行为。作为全球的管理者,从民族文化的视角来理解个体特质的差异,有着更加重要的意义。

## ■ 对管理者的意义

理解个体差异的主要价值恐怕在于人员选择。如果管理者能够考虑把人格类型与工作进行匹配,则可能拥有更高业绩水平和更满意的员工。被引用最多的人格—工作匹配理论由心理学家约翰·霍兰德(John Holland)提出。<sup>[25]</sup>他指出,员工对工作满意与否,以及他的离职可能性,取决于个体的人格特点与职业环境的匹配程度。霍兰德划分了六种基本的人格类型。表14—3对这六种类型进行了描述,列举了它们的人格特点以及相应的职业范例。

霍兰德的理论指出,当人格与职业匹配时,则会出现最高的满意度和最低的离职率。社会型的个体应该从事与“人”有关的工作,以此类推。一个现实型的个体从事现实型的工作比从事研究型的工作更令他感到满意。这一模型的核心观点是:(1)个体之间在人格方面存在着本质的差异;(2)工作具有不同的类型;(3)当工作环境与人格类型协调匹配时,个体会产生更高的工作满意度和更少的离职可能性。

对管理者来说理解人格还有其他好处。例如,当管理者意识到人们在问题



表 14—3

霍兰德的人格类型与职业范例

类型	人格特点	职业范例
现实型——偏好需要技能、力量与协调性的身体活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井操作工、装配线工人、农场主
研究型——偏好需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、数学家、新闻记者
社会型——偏好能够帮助他人和开发他人潜能的活动	社交、友好、合作、理解	社会工作者、教师、咨询顾问、临床心理学家
传统型——偏好规范、有序、清楚明确的活动	顺从、高效、实际、缺乏想像力、缺乏灵活性	会计、业务经理、银行出纳员、档案管理员
企业型——偏好有机会影响他人和获得权力的言语活动	自信、雄心进取、精力充沛、支配他人	律师、房地产经纪入、公关专家、小企业经理
艺术型——偏好那些需要创造性表现的模糊朦胧且无规则可循的活动	富于想像力、无序、理想主义、情绪化、不实际	画家、音乐家、作家、室内装潢设计师

资料来源: Based on J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985).

解决、作出决策和工作交流方面是不一样的,他就会更容易理解为什么某个员工对于迅速决策感到不舒服,或为什么另一名员工在处理一个问题之前坚持要尽可能多地收集信息。又如,管理者可以预期,外控型个体会比内控型个体对他们的工作更不满意,而且他们可能更不情愿对自己的行为承担责任。

最后,要想成为一名成功的管理者,要想成功地实现目标,意味着你要与组织内外的其他人良好合作。而为了有效合作,你需要彼此之间的理解。这种理解至少一部分来自对不同的人不同工作方式的认可——也就是说,对于不同人格特质的接纳。



#### 小测验

10. 对比 MBTI 与大五模型在理解人格方面的差异。
11. 情绪智力的五个维度是什么?
12. 在解释组织中个体行为方面,人们认为最有力的五个人格特质是什么?



## 知觉

**知觉 (perception)** 是个体为了对自己所在的环境赋予意义而组织和解释自己的感觉印象的过程。有关知觉的研究一致表明,即使人们看到同样的客

体，也会产生不同的认知。例如，面对助手常常需要好几天才能作出重大决策这一事实，一名管理者可能把它解释为行动缓慢、缺乏规划、做事瞻前顾后、犹犹豫豫；另一名管理者则可能会把同样行为解释为考虑周全、细致谨慎。于是，前者对他的助手评价消极，而后者则会对同一个人评价积极。其原因在于，没有人看到真正的事实，我们只是对自己所看到的东西作出解释并称其为事实。显然，我们在自己的知觉基础上进行活动。

## ■ 影响知觉的因素

我们面对相同事件却知觉不同，如何解释这种现象？许多因素影响到知觉的形成，甚至有时是知觉的失真。这些因素存在于知觉者中、被知觉的客体或目标中、知觉发生的情境背景中。

**知觉者** 当我们看到一个目标并试图对自己所看到的东西进行解释时，个体的个人特点会在很大程度上影响到这种解释。这些个人特点包括态度、人格、动机、兴趣、过去经验和预期。

**目标** 被观察的目标本身的特点也影响着我们的知觉。在群体当中，热烈的人总比安静的人更容易引起注意，非常漂亮的人或非常丑陋的人也会有同样的效果。另外，由于人们并不是孤立地看待目标，因此目标与背景的关系也影响着知觉，我们总是倾向于把空间上比较接近的物体和相互之间比较类似的物体组合在一起进行知觉。图 14-2 显示了一个视知觉的例子，从中你可以体会到知觉的这种倾向性。请注意，每幅图当观察角度不同时，你所看到的内容会发生什么变化？



是位老妇人还是年轻少妇？

两张脸还是一个花瓶？

是一个骑士骑一匹马吗？

图 14-2 知觉任务：你看到了什么？

**情境** 我们观察的物体或事件所存在的背景也十分重要。物体或事件被看到的时间会影响我们的注意力，地点、光线、热度以及其他各种各样的环境因素也会产生类似影响。

## ■ 归因理论

有关知觉的大量研究以无生命的客体为研究对象，然而，管理者更关注的是人。因此，我们这里对知觉的讨论主要集中于对人的知觉。



对人知觉不同于对无生命客体的知觉，我们总是对人们的活动作出推断，但对无生命客体却不是这样。无生命的物体没有信念、动机和意愿，而人类则有。当我们观察个体的行为时，总试图对其为什么以某种方式行动寻求解释。也就是说，我们对一个人的知觉和判断，在很大程度上受到我们对其内部状态的假设的影响。

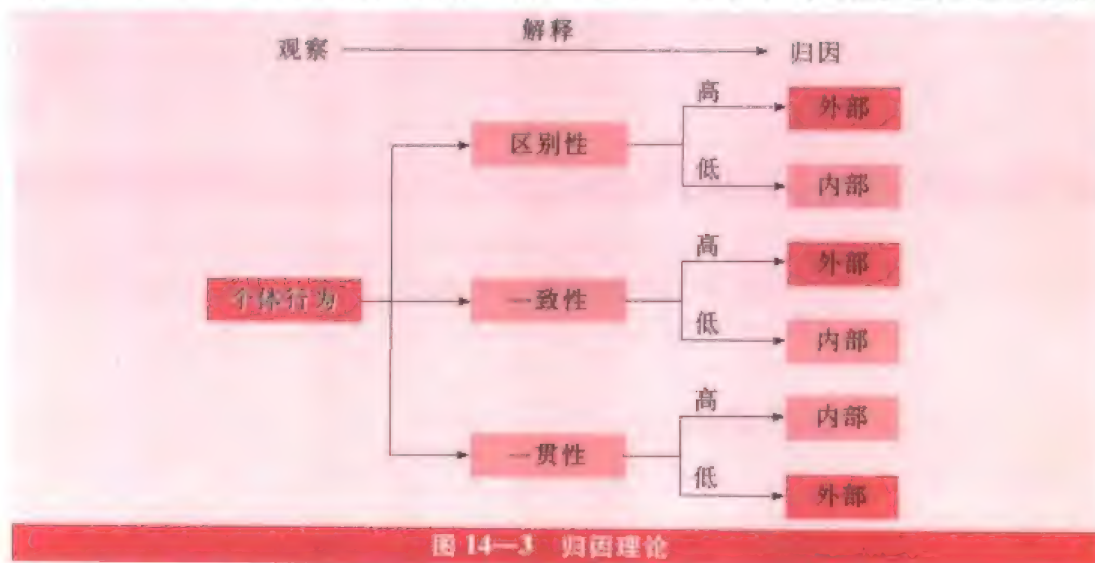
**归因理论** (attribution theory) 解释了这种现象：由于我们对某一特定行为作出的归因不同，因而影响到我们对个体的判断也十分不同。<sup>[1]</sup> 这一理论的基本要点在于，当我们观察某一个体的行为时，总试图判断它是由内因造成的还是外因造成的。内因行为指人们认为在个体控制范围之内的行为，外因行为由外部原因引起。也就是说，个体迫于情境的压力而为之。这种判断取决于以下三个因素：区别性、一致性、一贯性。

区别性指个体是在众多场合下都表现出这种行为，还是仅在某种具体情境下表现这一行为？今天迟到的这名员工是否也常常被同事抱怨为“自由散漫之人”？我们想知道的是，这种行为是否不同寻常。如果是，则观察者可能会对行为作出外部归因；如果不是，则活动原因可能被归于内部。

如果每个人面对类似情境时都作出相同的反应，则我们说该行为表现出一致性。例如，所有走相同路线上班的员工都迟到了，那么，这一迟到行为就符合上述标准。从归因的观点看，如果一致性高，我们会对迟到行为做外部归因；也就是说，一些外部因素——也许是道路施工或交通事故——导致了这一行为的出现。但是，如果走相同路线的其他员工都准点到达了，你就会断定迟到行为的原因来自个体内部。

最后，观察者需要了解一个人活动的一贯性，即某人的这种行为是否稳定而且持久？是否无论何时何地这个人都有同样行为？如果一名员工并非在所有情境下都迟到十分钟上班，则表明这次迟到是个特例（例如，她好几个月里从未迟到过）；对于另一名员工来说（例如，她每周都迟到两三次），则说明这次行为是其固定模式的组成部分。行为的一贯性越高，观察者越倾向于对其作内部归因。

图 14—3 概括了归因理论中的主要因素。它告诉我们，如果一名员工（假设是刘先生）当前任务的完成情况与他的总体工作水平或其他类似任务的完成



水平相同（低区别性），同时对这项任务来说，其他员工的水平总是和刘先生的水平差异很大（或更好或更差）（低一致性），另外，刘先生当前的业绩水平与其他时间的水平都是同样的（高一贯性），那么，他的管理者或其他任何评估刘先生工作的人，很可能认为他自己对这一业绩负有主要责任（内部归因）。

归因理论中十分有趣的发现之一是，我们在进行归因时常常存在归因失真的错误或偏差。例如，在判断他人的行为时，尽管有充分的事实依据，但我们总是带有一定的倾向性，即低估外部因素的影响并高估内部或个人因素的影响<sup>[16]</sup>，这种倾向性称为**基本归因错误**（fundamental attribution error）。它可以解释下面这种情况：当销售代表的业绩不佳时，销售经理更倾向于归因为下属的懒惰而不是竞争对手拥有革新产品。我们归因中的另一种倾向性是把自己的成功归因于内部因素如能力或努力，而把自己的失败归结为外部因素如运气，这种倾向性称为**自我服务偏见**（self-serving bias）。自我服务偏见告诉我们，对员工绩效评估结果的反馈很可能会被员工所曲解，这取决于反馈是正向的还是负向的。

## ■ 判断他人时常走的捷径

我们在判断他人时常走很多捷径。感知并解释他人活动的工作量很大，为了使这项工作更易于管理，个体开发了很多技术手段。这些技术手段通常是很值钱的——它使我们能够迅速进行正确知觉，并为预测提供有效的资料和数据。然而，它们也绝不是安全无疑的。它们也会使我们陷于麻烦当中。了解这些捷径有助于我们了解它们可能带来什么样的明显失误。

个体不可能吸收他们所观察到的所有信息，而只能有**选择地接受**（selectivity）。在浩如烟海的感觉刺激当中，他们只是拾取了其中零零星星的信息。但这些零碎信息并不是随机选择的，而是观察者依据自己的兴趣、背景、过去经验和态度进行主动选择的结果。选择性知觉使我们能“快速读懂”他人，但同时也承担着信息失误的风险。

如果我们相信别人与我们类似则很容易判断别人。在**假设相似性**（assumed similarity）或称“像我”效应中，观察者对他人的认知更多受到观察者自身特点而不是观察客体特点的影响。例如，如果你希望工作富于挑战性和责任感，则会以为别人也同样希望如此。当然，假定他人与我们一样可能是对的，但大多数情况是错的。<sup>[28]</sup>

当我们以个体所在的团体为基础判断某人时，我们使用的捷径称为**刻板印象**（stereotyping）。“已婚员工比单身员工更稳定”，“工会成员总是无中生有”等都是刻板印象的例子。从某种程度上说，刻板印象基于一定的事实基础，因此它可能作出正确的判断。但是，很多刻板印象并不基于事实，在这些例子中，刻板印象歪曲了判断的真实性。

当我们根据个体的某种特征如智力、社会活动力、外貌而形成对他的总体印象时，我们受到了**晕轮效应**（halo effect）的影响。学生在对老师进行评估时经常出现这种效应。学生可能分离出某个具体特征，如热情，而他们的整体评估因为受到单一特质的知觉影响而倾斜。例如，一名教师可能是安静、认真、知识丰富、水平很高的，但如果他的教学风格不够热情，则其他特点会受



到影响而被评估为较低。

## ■ 对管理者的意义

管理者需要认识到，员工以自己的知觉而不是客观现实为基础作出反应。因此，不论管理者对员工的评估实际上多么客观和公正，也不论企业提供的薪金水平实际上已在同业中最高，都比不上员工在这些方面的知觉所产生的影响。如果员工觉得评估中存在偏见或薪金水平很低，则他们的行为恰如这些条件客观存在一样。员工们针对他们所看到的世界进行理解和解释，这导致了知觉失真存在潜在的可能性。

管理者应该明确这一点，要时刻注意员工对他们的工作和管理活动的知觉。请记住，一个优秀员工因为不正确的知觉而离职与其由于正当理由而离职对组织的损失是等同的。



### 小测验

13. 有关知觉的知识对领导者更好理解个体行为有何帮助？
14. 归因理论在知觉中扮演何种角色？
15. 举例说明你在判断他人时使用的四种捷径。每种捷径对于知觉有何影响？



## 学习

本章介绍的最后一个个体行为概念是学习。纳入这一内容的原因很显然，几乎所有的复杂行为都是习得而来的。如果我们想解释、预测和影响行为，就需要了解人们是如何学习的。

什么是学习？一般人通常会说“我们在学校里所从事的活动”，但心理学家对学习定义显然宽泛得多。事实上，我们每个人都终生不辍地从事学习活动。学习发生在任何时刻，因为我们不断从自己的经验当中进行学习。因此，学习（learning）的操作性定义是：由于经验的结果而带来行为中出现的比较持久的变化。

## ■ 操作性条件反射

操作性条件反射（operant conditioning）理论认为，行为是其结果的函数。人们通过学习行为而获得他们想要的东西并逃避他们不想要的东西。与反射行为或先天行为不同，操作性行为指的是那些主动的或习得的行为。这些行为结果是否被强化，影响到这一行为的重复倾向。也就是说，强化物强化了行为，并增加了该行为重复出现的可能性。

基于该领域早期研究的基础上，B. F. 斯金纳（B. F. Skinner）的研究进

一步丰富了有关操作性条件反射的知识。”即使是那些最坚决的批评者，也不得不承认其操作性条件反射概念的作用。

斯金纳认为，行为并不发端于内部（即由反射或天生所决定），而是后天习得而来的。他指出，在具体行为之后提供令人满意的结果，会增加这种行为出现的频率。如果行为可以得到积极强化，则人们最有可能受到这种令人满足的行为的吸引。而且，如果正确回答之后紧跟着奖励，则效果最为明显。如果某一行为不被奖励或受到惩罚，则其重复的可能性很低。

我们随处可见操作性条件反射的例子。无论何种情境，只要其或明确或隐含地表明，强化（奖励）取决于你所采取的行为，那它一定是操作性条件反射的例子。比如，老师会指出，如果想得高分就必须正确回答测验问题；一名拿佣金的推销员发现，挣大钱有赖于他在所辖区域内创造的高销售额。当然，行为与强化之间的联系也可以教会个体采取并非组织所希望的做法。假设你的上司告诉你，如果能在接下来的三个星期的旺季里加班工作，下次绩效评估中你会得到补偿。但是等到绩效评估时你发现，对于加班工作你没有获得任何积极强化。下次上司再请你加班时，你会怎样做？你很可能会拒绝！这一行为可以用操作性条件反射来解释：如果一种行为不进行积极强化，则该行为重复的可能性会下降。

## ■ 社会学习

个体不仅通过直接经验进行学习，还通过观察或聆听发生在他人身上的事情而学习。比如，我们通过观察他人（榜样），如父母、教师、同伴、影视演员、直接上司等等，而学会了很多东西。这种认为我们可以通过观察和直接经验进行学习的观点称为**社会学习理论**（social learning theory）。

他人的影响是社会学习理论的核心观点。对个体的影响程度决定于以下四个过程：

1. 注意过程：只有当人们认识并注意到榜样的重要特点时，才会向榜样学习。我们倾向于最容易受那些漂亮的、反复出现的、重要的或与自己相似的榜样的影响。
2. 保持过程：榜样的影响取决于个体对榜样活动的记忆程度，尤其是当榜样没有出现在面前时。
3. 动力复制过程：个体通过观察榜样而看到一种新行为之后，必须要把“看的过程”转化成“做的过程”。这一转化表明个体能够切实地实施榜样活动。
4. 强化过程：如果提供了积极的诱因或奖励，将会激发个体从事榜样行为。人们对受到强化的行为给予更多关注，学习的效果更好，表现得更频繁。



每个人的周围都会有这样一些人，说得委婉一点是很难打交道的人。这些人也许是永远的牢骚满腹之人，也许是好管闲事、自以为是之人，他们总是迫不及待地对你指手画

脚；也许是有着各种令人反感的人格特点的人。如果你不知道如何对付他们，那么，作为管理者你的工作会举步维艰、充满压力。你该怎么办？如何学会与这些难打交道的人相处？<sup>[30]</sup>

与这些人打交道需要耐心、计划和准备。你要找到一种办法帮助你化解和减弱那些消极方面。例如，写下这个人行为的具体描述，看看他的哪些行为干扰了你。然后，试图理解这种行为。站在对方的角度看待这些问题，这样做可以帮助你更好地理解、预测和影响行为。

不过，要想与这些人友好相处，单靠理解是不够的。你还需要掌握一些应对各种难打交道类型的具体策略。下面介绍一些你可能会经常遇到的类型以及相应的应对策略。

1. 敌对攻击型。对付这种类型的人，你需要使自己保持冷静；留给他们充分的时间让他们最后筋疲力尽；不必顾及什么礼节，在必要的时候你可以出面；想办法赢得他们的注意，让他们平静下来，从你的角度来分析问题；避免针锋相对的直接冲突；要为重修于好做准备。

2. 牢骚满腹型。仔细倾听他们的抱怨，承认他们关心的问题很重要；如果他们翻来覆去地重复抱怨，则做好准备打断他们；不要表明你的不同意见，要让他们感到你理解并重视他们的意见；要陈述事实而不要表明自己的态度或歉意；使他们的注意力转移到如何解决问题上来。

3. 沉默不应型。对于这种类型，你需要询问一些开放性的问题；使用友好的静默凝视；不要在沉默的停顿间歇中加入对话；对周围的事情发表自己的意见；帮助他们感觉放松，打破紧张感。

4. 自以为是型。对付这种类型的关键是对事不对人；倾听并认可他们的意见；坚定地提出自己的疑问，但不要对质；不要成为反专家的形象；帮助他们通过积极的渠道释放精力与能量。

## ■ 行为塑造：一项管理工具

学习不但发生于工作之前还发生于工作过程当中，作为管理者应该注意如何教给员工以对组织最有利的方式行为。为此，管理者常常需要通过循序渐进的方式指导个体的学习，塑造个体的行为，这一过程称为**行为塑造**（shaping behavior）。

由于员工的实际行为与管理层希望的行为可能相差极大，如果管理层仅仅等待个体表现出理想的反应才进行强化，则可能几乎找不到可以强化的机会。在这种情况下，行为塑造提供了一种获得理想行为的可行性办法。

通过循序渐进地对每一步进行强化，可以使个体越来越趋近理想的反应，从而达到行为塑造的目的。对于一名长期以来总是迟到半小时上班的员工，如果他这一次上班只迟到了20分钟，我们就应该强化这种进步。当然，个体的反应越接近理想行为，则得到的强化也越高。

行为塑造有四种方法：积极强化、消极强化、惩罚和忽视。当一种反应之后伴随着愉快事件时，例如管理者称赞员工工作干得好，称为积极强化。积极强化会增加理想行为重复的可能性。当中止或逃离不愉快事件的反应获得奖励时，称为消极强化。例如管理者说：“如果你准点上班就不会被扣工资”，他使用的就是消极强化。由于要回避不愉快事件（员工的工资被扣），因而理想行为受到鼓励（准点上班）。惩罚指对令人不满的行为进行处罚以使其消亡。员工因为频繁迟到而被罚停薪两天就是惩罚的一个例子。最后，取消维持某种行



为的所有强化物的办法，称为忽视。当行为不被强化时，慢慢地它就会消失。比如在开会时，如果管理者不希望下属不断提出无关的干扰问题，则可以通过以下办法消除这些活动：当这些员工举手发言时，无视他们的存在。很快，这种行为便会消失。

积极强化和消极强化都导致了学习。他们强化了理想的反应，增加了其重复的可能性。惩罚和忽视也导致了学习，但它们旨在削弱不良行为，并减少其发生的频率。

### 7 关于道德的批判性思考

行为塑造是一种操纵控制吗？驯兽员运用奖赏使小狗、海豚、鲸鱼完成精彩的杂技表演。行为心理学家通过对小白鼠食物供给的控制而操纵它们进行成千上万的实验。这些训练者和研究者都是通过控制结果来塑造动物的行为。这种学习技术对训练动物园、马戏团、实验室中的动物可能是恰当的，但对于管理工作中人的行为是否也恰当？

假如一名员工表现出的行为被组织判定为“错误”，但这种行为是因为受到管理者奖励机制的激发（比如，员工在报告中夸大了自己的销售数字，因为奖金以销售额为基础）。这时员工对自己行为的负责程度是否应该少于没有奖励机制卷入的情况？谈谈你的看法。

## 对管理者的意义

员工会从工作中学到很多东西，管理者要面对这样一个问题：是让员工的学习随机发生，还是通过分配奖励和设置榜样的措施而管理员工的学习？如果工作绩效勉强过关（达到标准）的员工却获得了加薪和晋升的奖励，则他们没有理由改变自己的行为。相反，当高业绩水平的员工看到这些员工获得了奖励，他们反而会改变行为。如果管理者希望行为 A 出现，却奖励的是行为 B，那么当他看到员工采取行为 B 活动时，则完全不应该感到诧异。同理，管理者应知道员工把他视为榜样，如果自己上班经常迟到、吃午饭用两个小时、将公司的办公用品挪为私用，则应预期员工会理解这些信息，并相应模仿他的行为。



### 小测验

16. 操作性条件反射如何帮助管理者认识、预测和影响行为？
17. 什么是社会学习理论？它对管理工作中的有何意义？
18. 管理者如何“塑造”员工的行为？

## 管理者对“管理者困境”的回应

凯伦·阿姆斯特朗 (Karen Armstrong)

extendedcare.com 公司副总裁，伊利诺伊州北布鲁克市



由于这个世界一夜之间如雨后春笋般出现了众多网络公司,使得三位主人公所面对的个人及工作挑战越来越带有普遍性。虽然经常能碰到一个同伴比其他人升得更快的情况,但本案例中的情景更具戏剧化,因为他们还住在一起。

有一件事对三个人来说都很重要,这就是对他们的感觉进行评估,并评估一下每个人可以做什么来改善这种状况。在个人评估之后,我会让他们三人坐在一起,讨论一下作为团队的一员他们各自的感觉和态度,并建立一些他们相互交往的基本原则——包括在工作当中,也包括在工作之外。由于凯尔曼的领导角色,如果他能认识到重要的是他能不加评论或毫不抵触地倾听金和雷蒂的谈话,则对整个过程的进展十分有利。

有时仅仅是承认其中存在问题,并将问题公开化本身,就说明迈出了最有力的第一步。如果三方都能以积极的和成熟的心态面对局面,就可以找到一种有效的解决办法。

**李·莱瑟 (Lee Lesser)**

行为动力协会主任,新泽西州帕西珀尼市

凯尔曼表现出很高的自我监控人格特点,他能在公开自我(工作中)与私人自我(家里)之间表现出极大的差异。金和雷蒂似乎是低自我监控类型,当凯蒂不知道如何做某事时却不去寻求帮助;当雷蒂没有得到他想要的办公室时却不选择抱怨。在人格特质中的这些显著差异,可能是他们情绪和态度问题的原因。

凯尔曼应该运用自己的高自我监控能力,更多关注别人的行为,并灵活调整自己的行为。面对当前局面,凯尔曼可以调整自己,使他的行为更像室友。另外,他还应该努力理解室友那种低自我监控的行为。如果凯尔曼能在“自己是谁”与“自己做什么”之间表现出更多的一致性,在更多情境中表现出自己的真实性情和态度,那么他与老朋友之间在情感上的摩擦和问题就会减轻。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结:

1. 组织行为学领域关注的是在组织中工作的人的活动。通过强调个体水平上和群体水平上的一些概念,组织行为学探讨对行为的解释、预测和影响。由于管理者通过其他人而完成工作,如果他们能够了解行为,则会使管理工作更为有效。
2. 态度的三种成分分别是认知成分、情感成分、行为成分。认知成分由一个人所持有的信念、观点、知识或信息构成;情感成分是态度中的情绪或感受部分;行为成分是指个人以某种方式对某人或某事作出行动的意向。
3. 人们寻求态度与行为之间的一致性。他们在不同态度之间、态度与行为之间进行协调,以使它们表现出合理和统一。当态度与行为不协调时,人们会努力使它们和谐一致,减少由于认知不协调而产生的不舒适感。
4. 满意度与生产率之间的相关性通常较低。研究证据表明是生产率影响了满意度,而不是人们过去普遍认为的逆向因果关系。

5. 迈尔斯-布瑞格斯类型指标 (MBTI) 是一项人格评估测验, 它询问人们在不同情境中通常的做法或感觉。根据对问题的回答情况, 可以将个体归于 16 种人格类型中的一种。MBTI 有助于管理者理解、预测和影响行为。大五人格模型认为存在五种重要的人格因素: 外倾性、随和性、责任意识、情绪稳定性、经验的开放性。研究表明这些人格维度与工作绩效之间有着重要关系。

6. 情绪智力 (EI) 被界定为一种非认知的技能、潜力和素质, 它影响到一个人能否成功面对环境的要求和压力。情绪智力包括五个维度: 自我意识、自我管理、自我激励、感同身受、社会技能。

7. 归因理论有助于我们解释这一现象: 我们对特定行为的归因决定了我们在判断他人时存在的差异。在观察个体行为时, 我们总是试图判断其行为是内因造成的还是外因造成的。而这一判定取决于三个因素: 区别性、一致性、一贯性。

8. 管理者在判断他人时会使用四种捷径。选择性注意是一种人们从观察到的信息中有选择地吸收某些信息的过程。选择的过程依赖于自己的兴趣、背景、过去经验和态度; 假设相似性相信别人与我们类似; 刻板印象根据个体所在的团体为基础来判断个人; 晕轮效应是根据个体的某一个特点而形成总体印象的过程。

9. 管理者可以通过系统地强化每一个连续步骤的方法来塑造员工的行为, 使他们的行为越来越接近理想的反应。

## 思考题

1. 对于组织中不同层级的管理人员来说, 组织行为学领域的知识对他们的重要性是否不同? 请具体说明。

2. “越来越多的公司现在认识到, 如果能够对员工的情绪问题进行了解和管理, 则会提高他们的工作绩效、与同伴的协作关系、与顾客的交往。”这句话对管理者的意义何在?

3. 如果你知道一名员工具有如下特点, 你对他的行为预测是什么样的?

(1) 外部控制点; (2) 低马基雅维里主义; (3) 低自尊; (4) 高自我监控倾向。

4. “管理者永远不应该惩罚问题员工”。你同意这种观点吗? 谈谈你的看法。

5. 2000—2001 年冬季, 失业率达到了 30 年来的最低点。管理者认识到要想留住员工他们需要做得更多。不仅要给员工提供有竞争力的薪水、诱人的福利, 还要更为友好地对待他们。盖洛普民意调查 (Gallup Poll) 表明, 大多数员工对“拥有一个关怀的上司”的看重高于对“金钱或福利”的看重。作为管理者, 你如何解释这一信息? 它的意义是什么?

## ■ 登录: 基于互联网的练习

不同国家的员工在工作满意感上有差异吗? 查找以下国家中有关工作满意



感的最全面和最新的数据。从这些数据中你可以得出什么结论？

(1) 美国；(2) 加拿大；(3) 日本；(4) 澳大利亚。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphlip](http://www.prenhall.com/myphlip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

当我们依赖捷径判断他人时，是否总是不利的？把班上的学生分为 3~4 个工作小组。给每个小组分配辩论任务：或者对“是的，结果总是消极的”论点表示支持。或者对“不，其结果并不总是消极的”论点表示支持。分配好任务后，在小组内部针对这个问题进行讨论，收集证据和实例支持小组观点。准备好后，全班以小组为单位进行辩论。

## ■ 案例应用

### 高风险企业

网络或电子商务世界一向以动态和混乱为特点，你认为什么样的员工将会在这一领域的组织中作出成绩？乔·莱曼特 (Joe Liemandt) 是位于得克萨斯州奥斯汀市 Trilogy 软件公司的总裁和首席执行官，他承认：除了其他因素之外，在这个领域中工作的员工需要冒险的愿望。他十分在意招募并留住这类员工，而这样做帮助公司在这样的环境下一直保持繁荣和发展。

Trilogy 软件公司于 1989 年由五名哈佛大学的学生建立，在电子商务解决方案中它是一个领路先锋。Trilogy 的软件包帮助全球的电子商务企业解决物流管理、客户服务、关系管理、数据整合等问题。它的电子商务解决方案应用于各行各业，包括汽车业、电脑业、电信业、零售业、金融服务业。它的客户包括很多知名企业，如 IBM、爱立信、通用电气公司。莱曼特为公司设定的战略是，致力于在已有企业经验的基础上继续保持创业时期的高度热情和冲动。这项战略中一个重要组成部分是，不断招募“那些最好的人员”——那些毕业于最好的大学和商业学院的学生，或来自最好的企业中最聪明和最活跃的员工。通过雇用这些最出色的员工，并从工作第一天起就赋予他们极大的责任，使得 Trilogy 软件公司能够有资源应对竞争的挑战，能够保持创业精神长久不衰，能够实现它的目标——成为充满活力和影响力的公司。

新员工通过招聘面试后被请到奥斯汀共进晚餐，进行公司文化和娱乐的旅

行,并得到极有竞争力的薪水。而后,这些新成员要经过“新兵训练”在 Trilogy 大学接受高强度的培训项目。这实在不是一段轻松时光。

第一周课程由莱曼特及公司其他老员工主持,新成员要学习程序语言、产品规划、市场营销。课程从早上8点开始,而且在第一个月里至少要到午夜才结束。从第二周开始,新成员分成小型工作团队,给他们三周时间完成项目。可供选择的项目范围很广,可以是加快某种现有产品的运行速度,也可以是根据设计思想创造一种新产品。新人们在该项目上取得的成绩将影响他们能否被最终留用,还影响到他们在“新兵训练”结束时能否得到去拉斯韦加斯旅行的奖励。这一赌注实在很高。新成员被告知仅有努力是不够的。莱曼特在一次讨论团队项目的演讲中,给新成员看了一张胶片并且不客气地说:“尝试不会得到奖励”,他直截了当地指出:“如果你设定了一个困难的目标却没有达到,那和失败有什么区别?”这是每一个新成员必须面对的残酷现实。当然,如果新成员通过了培训,而后在 Trilogy 的生活可以说非常有意义和令人满足。

公司的气氛是工作和娱乐相结合。Trilogy 让员工享有责任和资源,并帮助员工达到最高目标。Trilogy 的企业文化鼓励员工最充分地展现自己的热情、精力和承诺,而且企业根据它们的绩效进行奖励。公司福利意在保持员工的积极性和兴奋性,它提供诸如设备齐全的灶具、公司旅行、当地体育馆的折扣卡、在奥斯汀湖上使用公司的划艇、完整的医疗及牙科保险、人寿保险、上门家政服务以照顾家庭事务等。

#### [问题]

1. 莱曼特培训新成员的办法反映出他对个体行为的哪些理解?你能否告诉莱曼特一些有关个体行为方面的内容?
2. 哪种人格类型最适合于 Trilogy 企业的文化?
3. 设计一份该企业管理者可以使用的员工态度调查问卷。如果你愿意的话,可以查找公司的网页以获得一些信息 ([www.trilogy.com](http://www.trilogy.com))。
4. 在 Trilogy 软件公司中知觉和学习是否会影响员工的行为?如何影响?这些内容对管理者的意义何在?

资料来源: Information from company's Web site ([www.trilogy.com](http://www.trilogy.com)) and Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), October 29, 2000; and E. Rainstad, "High Rollers," *Wall Street Journal*, September 21, 1998, pp. A1; N. M. Tichy, "No Ordinary Boot Camp," *Harvard Business Review*, April 2001, pp. 63-70.

#### [注释]

- [1] Information from company's Web site ([www.plumtree.com](http://www.plumtree.com)), June 12, 2000; and L. Kroll, "The Plumtree Software Soap Opera," *Forbes*, May 29, 2000, pp. 96-100.
- [2] Based on G. Fuchsberg, "Small Firms Struggle with Latest Management Trends," *Wall Street Journal*, August 26, 1993, p. B2; M. Barrier, "Re-engineering Your Company," *Nation's Business*, February 1994, pp. 16-22; J. Weiss, "Reengineering the Small Business," *Small Business Reports*, May 1994, pp. 37-43; and K. Dunlap Godsey, "Back on



Track." *Success*, May 1997, pp. 52 - 54.

- [3] The idea for these metaphors came from P. B. Vaill, *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).
- [4] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), p. 4.
- [5] In the area of job satisfaction, see, for example, A. O. Agho, C. W. Mueller, and J. L. Price, "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model," *Human Relations*, August 1993, pp. 1007 - 1027; J. E. Mathieu, D. A. Hofmann, and J. L. Farr, "Job Perception-Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, December 1993, pp. 370 - 387; L. H. Pelled and K. R. Xin, "Down and Out: An Investigation of the Relationship Between Mood and Employee Withdrawal Behavior," *Journal of Management*, 25, No. 6 (1999), pp. 875 - 895; and R. W. Griffeth, P. W. Hom, and S. Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26, No. 3 (2000), pp. 463 - 488. In the area of job involvement, see I. M. Paullay, G. M. Alliger, and E. F. Stone-Romero, "Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality," *Journal of Applied Psychology*, April 1994, pp. 224 - 228. In the area of organizational commitment, see D. M. Randall, "Cross-Cultural Research on Organizational Commitment: A Review and Application of Hofstede's Value Survey Module," *Journal of Business Research*, January 1993, pp. 91 - 110; R. J. Vandenberg and R. M. Self, "Assessing Newcomers' Changing Commitments to the Organization During the First Six Months of Work," *Journal of Applied Psychology*, August 1993, pp. 557 - 568; A. Cohen, "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis," *Academy of Management Journal*, October 1993, pp. 1140 - 1157; and M. Clugston, J. P. Howell, and P. W. Dorfman, "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?" *Journal of Management*, vol. 26, no. 1 (2000), pp. 5 - 30. In the area of organizational citizenship behavior, see, for example, P. M. Podsakoff, S. C. Mackenzie, J. B. Paine, and D. G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26, No. 3 (2000), pp. 513 - 563.
- [6] I. Ajzen and M. Fishbein, *Understanding Attitudes and Predicting Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980); and A. J. Elliott and P. G. Devine, "On the Motivational Nature of Cognitive Dissonance;

Dissonance as Psychological Discomfort," *Journal of Personality and Social Psychology*, September 1994, pp. 382 - 394.

- [7] L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957).
- [8] "Trident's Employee Satisfaction Survey," *Workforce Online* (www.workforce.com), August 9, 2000.
- [9] V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964); M. T. Jaffaldano and P. M. Muchinsky, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, March 1985, pp. 251 - 273; and C. Ostroff, "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, December 1992, pp. 963 - 974.
- [10] See, for example, J. B. Herman, "Are Situational Contingencies Limiting the Job Attitude-Job Performance Relationship?" *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1973, pp. 208 - 224; and M. M. Petty, G. W. McGee, and J. W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance," *Academy of Management Review*, October 1984, pp. 712 - 721.
- [11] C. N. Greene, "The Satisfaction-Performance Controversy," *Business Horizons*, February 1972, pp. 31 - 41; E. E. Lawler III, *Motivation and Organizations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973); Petty, McGee, and Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationship between Individual Job Satisfaction and Individual Performance"; B. M. Staw and S. G. Barsade, "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses," *Administrative Science Quarterly*, June 1993, pp. 304 - 328; and S. P. Brown and R. A. Peterson, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Journal of Marketing*, April 1994, pp. 70 - 80.
- [12] See, for example, E. A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 1297 - 1350; P. W. Hom, R. Katerberg Jr., and C. L. Hulin, "Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover," *Journal of Applied Psychology*, June 1979, pp. 280 - 290; R. P. Tett and J. P. Meyer, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings," *Personnel Psychology*, Summer 1993, pp. 259 - 293; T. A. Judge, "Does Affective Disposition Moderate the Relationship between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?" *Journal of Applied Psychology*, June 1993, pp. 395 - 401; S. S. Kohler and J. E. Mathieu, "Individual Characteristics, Work Perceptions, and Affective Reactions

Influences on Differentiated Absence Criteria," *Journal of Organizational Behavior*, November 1993, pp. 515 - 530; J. R. Rentsch, "Influence of Cumulation Strategies on the Long-Range Prediction of Absenteeism," *Academy of Management Journal*, December 1995, pp. 1616 - 1634; T. A. Judge and J. J. Martocchio, "Dispositional Influences on Attributions Concerning Absenteeism," *Journal of Management*, 22, No. 6 (1996), pp. 837 - 861; Clugston, Howell, and Dorfman, "Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?"; and Griffeth, Horn, and Gaertner, "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium."

- [13] See, for example, A. P. Brief, *Attitudes in and Around Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), pp. 44 - 45; P. E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997), p. 3; M. A. Konovsky and D. W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, May 1996, pp. 253 - 266; D. W. Organ and K. Ryan, "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviors," *Personnel Psychology*, Winter 1995, p. 791; R. H. Moorman, "Relationship Between Organization Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, December 1991, pp. 845 - 855; J. Fahr, P. M. Podsakoff, and D. W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction," *Journal of Management*, December 1990, pp. 705 - 722; T. S. Bateman and D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship,'" *Academy of Management Journal*, December 1983, pp. 587 - 595; and C. A. Smith, D. W. Organ, and J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, October 1983, pp. 653 - 663.
- [14] I. Briggs-Myers, *Introduction to Type* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press, 1980); C. K. Coe, "The MBTI: Potential Uses and Misuses in Personnel Administration," *Public Personnel Management*, Winter 1992, pp. 511 - 522; J. Austin Davey, B. H. Schell, and K. Morrison, "The Myers-Briggs Personality Indicator and Its Usefulness for Problem Solving by Mining Industry Personnel," *Group & Organization Management*, March 1993, pp. 50 - 65; and W. L. Gardner and M. J. Martinko, "Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda," *Journal of Management*, 22, No. 1 (1996), pp. 45 - 83.

- [15] J. M. Digman, "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model," in M. R. Rosenweig and L. W. Porter (eds.) *Annual Review of Psychology*, vol. 41 (Palo Alto, CA: Annual Review, 1990), pp. 417 - 440; O. P. John, "The Big Five Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires," in L. A. Pervin (ed.), *Handbook of Personality Theory and Research* (New York: Guilford Press, 1990), pp. 66 - 100; M. K. Mount, M. R. Barrick, and J. P. Strauss, "Validity of Observer Ratings of the Big Five Personality Factors," *Journal of Applied Psychology*, April 1996, pp. 272 - 280; P. J. Howard and J. M. Howard, "Buddy, Can You Paradigm?" *Training and Development Journal*, September 1995, pp. 28 - 34; and S. E. Seibert and M. L. Kramer, "The Five-Factor Model of Personality and Its Relationship With Career Success," *Academy of Management Proceedings*, 1999, CD-ROM; CAR: A1.
- [16] M. R. Barrick and M. K. Mount, "Autonomy as a Moderator of the Relationship between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, pp. 111 - 118; see also Barrick and Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, 44 (1991), pp. 1 - 26.
- [17] This section is based on D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995); J. D. Mayer and G. Geher, "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion," *Intelligence*, March-April 1996, pp. 89 - 113; J. Stuller, "EQ: Edging Toward Respectability," *Training*, June 1997, pp. 43 - 48; R. K. Cooper, "Applying Emotional Intelligence in the Workplace," *Training & Development*, December 1997, pp. 31 - 38; "HR Pulse: Emotional Intelligence," *HRMagazine*, January 1998, p. 19; M. Davies, L. Stankov, and R. D. Roberts, "Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct," *Journal of Personality and Social Psychology*, October 1998, pp. 989 - 1015; and D. Goleman, *Working With Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1999).
- [18] J. B. Rotter, "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs* 80, No. 609 (1996).
- [19] See, for instance, D. W. Organ and C. N. Greene, "Role Ambiguity, Locus of Control, and Work Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, February 1974, pp. 101 - 102; and T. R. Mitchell, C. M. Smyser, and S. E. Weed, "Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction," *Academy of Management Journal*, September 1975, pp. 623 - 631.
- [20] R. G. Vleeming, "Machiavellianism: A Preliminary Review," *Psycho-*



*logical Reports*, February 1979, pp. 295 - 310.

- [21] Based on J. Brockner, *Self-Esteem at Work* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), chapters 1 - 4.
- [22] See M. Snyder, *Public Appearances/Private Realities; The Psychology of Self-Monitoring* (New York: W. H. Freeman, 1987).
- [23] Snyder, *Public Appearances/Private Realities*; and J. M. Jenkins, "Self-Monitoring and Turnover: The Impact of Personality on Intent to Leave," *Journal of Organizational Behavior*, January 1993, pp. 83 - 90.
- [24] N. Kogan and M. A. Wallach, "Group Risk Taking as a Function of Members' Anxiety and Defensiveness," *Journal of Personality*, March 1967, pp. 50 - 63; and J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, June 1990, pp. 317 - 341.
- [25] J. L. Holland, *Making Vocational Choices; A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2d ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1985).
- [26] See, for instance, M. J. Martinko (ed.), *Attribution Theory; An Organizational Perspective* (Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1995); and H. H. Kelley, "Attribution in Social Interaction," in E. Jones et al. (eds.), *Attribution; Perceiving the Causes of Behavior* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972).
- [27] See A. G. Miller and T. Lawson, "The Effect of an Informational Option on the Fundamental Attribution Error," *Personality and Social Psychology Bulletin*, June 1989, pp. 194 - 204.
- [28] See, for example, S. T. Fiske, "Social Cognition and Social Perception," *Annual Review of Psychology*, 1993, pp. 155 - 194; and G. N. Powell and Y. Kido, "Managerial Stereotypes in a Global Economy: A Comparative Study of Japanese and American Business Students' Perspectives," *Psychological Reports*, February 1994, pp. 219 - 226.
- [29] B. F. Skinner, *Contingencies of Reinforcement* (East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts, 1971).
- [30] Based on R. M. Bramson, *Coping with Difficult People* (Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday, 1981); J. D. O'Brian, "De-Clawing the Chronic Complainer," *Supervisory Management*, June 1993, pp. 1 - 2; R. Cooper, "Dealing Effectively with Difficult People," *Nursing*, September 1993, pp. 97 - 100; A. Urbaniak, "How to Supervise Problem Employees," *Supervision*, September 1993, pp. 10 - 13; and K. Mannering, *Managing Difficult People: Proven Strategies to Deal with Awkwardness in Business Situations* (Philadelphia, PA: Trans-Atlantic Publications, Inc., 2000).

# 15

## 章

# 理解群体与团队

- 理解群体行为
- 使群体转变为高效的团队
- 开发和管理高效的团队
- 本章小结
- 思考题

## 学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 区分正式群体与非正式群体。
2. 描述群体发展的五个阶段。
3. 描述角色和规范对员工的行为有什么影响。
4. 描述群体行为模型中的关键构成要素。
5. 指出群体决策的优势和劣势。
6. 解释工作团队在组织中日益盛行的原因。
7. 描述在组织中运用最广泛的四种团队类型。
8. 列出高效工作团队的特点。
9. 说明管理者如何建构信任。

### 管理者困境

StrawberryFrog 公司 ([www.strawberryfrog.com](http://www.strawberryfrog.com)) 是一家位于瑞典阿姆斯特丹的小型广告企业。他们提出：“我们要发动一场全球广告业的革命！”对这样一家办公室里仅有 25 名员工的小型广告代理商来说，这实在是个够胆大的目标。<sup>[1]</sup>但是，首席执行官凯伦·卓肯伯格 (Karen Drakenberg) 却认为，这个目标并不是高不可攀的，它完全可以实现。“我们的企业如果只局限于做一个地方选手的话，那它就死定了。”

StrawberryFrog 工作团队的形成基于一个来自全球各地差不多 50 人组成的社会网络。针对不同项目的要求，公司随时根据需要组建成员共同工作。由于没有繁冗的行政体系制约工作速度，这家代理商承揽了不少大型广告业务：一项是为 Pharmacia 制药公司制作的广告，另一项是为泰克 (Tektronics) 公司的打印机承办的广告，还有一项是创办了 [elle.com](http://elle.com) (Elle 杂志的在线互动版本)。不过，还是有很多潜在的客户把自己的全球广告业务委托给了其他大型企业来完成，它们觉得更大的全球代理机构在对综合性广告业务进行整合方面更占优势。但是，StrawberryFrog 的工作团队却觉得，优秀的全球广告业务应该表现在好的思想上，而不在于机构是否大。

StrawberryFrog 做法的关键在于其新型的虚拟工作模式。该公司尽情享受这个汇集了全球自由职业者的社会网络，同时还避免了由于工作安排而带来的管理费用和复杂程序。这种做法的灵感源自电影业和建筑业。从电影业的发展可以看到，这一行中绝大多数人都是“自由职业者”。他们跟着项目走，发挥着自己的各项技能和才干：导演、星探、化装、道具、表演、舞台设计等等。建筑业也很精通这门管理多元技能团队的艺术，让大家在同一个远景规划下共同合作。而这些正是卓肯伯格试图在工作中表现出的特点。但是，管理这样一个松散的天才机构本身也是一种挑战。现在假设你站在卓肯伯格的位置上，你怎样有效地管理这支虚拟团队，从而成功地为客户开展广告活动？

你该怎么做？

在当代动态的全球化环境中，对虚拟团队的管理已经成为一种现实，但同时也意味着一种挑战。成千上万的组织进行结构重组，使工作在团队基础上进行而不是在个体基础上进行。为什么？这些工作团队表现出哪些特点？管理者如何做才能建立高效的工作团队？本章中我们要回答这些问题。不过我们首先

要对群体行为有所了解。

## 理解群体行为

群体行为并不等同于群体中个体行为的简单累加。为什么？因为个体在群体中的表现与他们独自一人时的表现十分不同。因此，为了更全面地了解组织行为，我们需要研究群体。

### ■ 什么是群体？

**群体**（group）可以界定为：两个或两个以上相互作用、相互依赖的个体，为了实现特定的目标而组合在一起的集合体。群体可以是正式的，也可以是非正式的。正式群体是由组织建立的工作群体，它有着明确的工作分工和具体的工作任务。在正式群体中，什么是恰当的行为取决于组织的目标，这些行为直接指向组织目标。表 15—1 给出了当今组织中各类正式群体的一些例子。

与正式群体相对应，非正式群体则是社会性的。这些群体自然而然地出现，反映了人们对于社会交往与接触的需要。非正式群体往往在友谊和共同爱好的基础上形成。

表 15—1

正式群体的例子

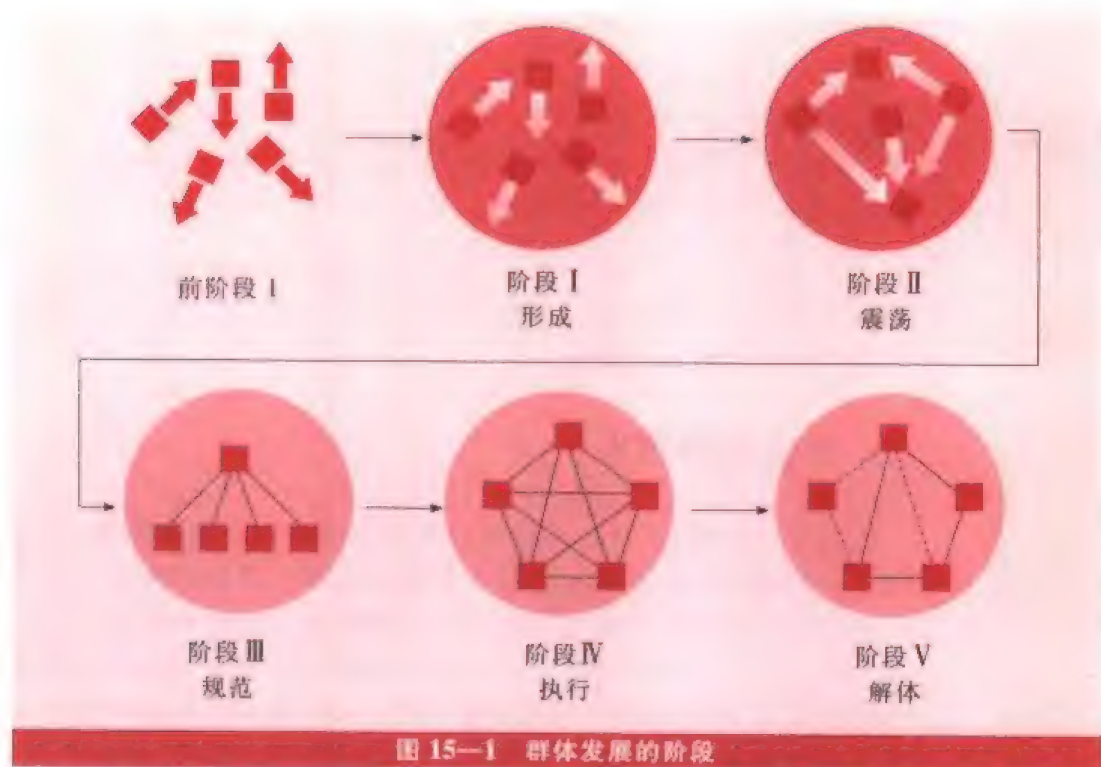
命令群体	这是一种基础的和传统的工作群体，由正式权力关系所决定，并在组织章程中有明确描述。典型的命令群体包括一名管理者以及一些直接向其汇报工作的下属。
交叉功能团队	它由来自不同工作领域的人员组成，因此这个群体中荟萃了不同的知识和技能，目的是共同解决工作中出现的各种问题。交叉功能团队还包括那种成员之间受过培训因而能够相互替代工作的群体。
自我管理团队	这是一种基本上独立的群体。除了完成本职工作之外，还承担着一些传统意义上的管理职责，如人员招聘、计划安排、绩效评估等工作。
特别行动小组	它是为了完成某一具体任务而临时组建起来的群体，一旦任务完成，这个小组也就解散了。

### ■ 群体的发展阶段

群体的发展是一个动态过程，大多数群体都处于不断变化的状态下。虽然群体可能永远也达不到彻底稳定的状态，但我们依然可以用一个一般模式来描述大多数群体的发展历程。研究表明，群体发展经过了五个标准的阶段<sup>[1]</sup>，如图 15—1 所示，这五个阶段是：形成阶段、震荡阶段、规范阶段、执行阶段及解体阶段。

**形成阶段**（forming）为阶段 I，它包括两个部分。首先，人们加入群体





可能是由于组织的工作分配，如在正式群体中的情况；也可能是希望得到其他效益（如地位、自尊、权力、归属感、安全性），如在非正式群体中的情况。

一旦确定了群体成员，形成阶段的第二部分就开始了，即界定群体的目标、结构、领导层等工作。这一阶段以极大的不确定性为特点。成员们常常是“摸着石头过河”，以了解哪类行为方式能够被群体所接受。当群体成员开始把自己视为群体的一分子思考问题时，这一阶段就算结束了。

**震荡阶段（storming）**是一个突显内部冲突的阶段。此时群体成员虽然接受了群体的存在，但却抵制着群体对个体所施加的控制。进一步，在由谁控制群体的问题上出现了冲突。这一阶段结束时，群体内部出现了比较明朗的领导层级，群体成员在发展方向上也达成了共识。

阶段Ⅲ中，密切的群内关系得以发展，同时群体也表现出了内聚力。这时成员有一种强烈的群体认同感和志同道合感。当群体结构比较稳固，群体成员也对什么是正确的成员行为达成共识时，**规范阶段（norming）**就结束了。

阶段Ⅳ是**执行阶段（performing）**，此时群体的结构发挥着最大作用，并得到广泛认同。群体的主要精力从相互认识和了解进入完成当前的工作任务上。

对长期工作群体来说，执行阶段是其发展历程的最后一个阶段。但对于临时群体，比如临时委员会、特别行动小组或其他类似团队，它们是为完成某种具体任务而建立，因此还存在阶段Ⅴ——**解体阶段（adjourning）**。这一阶段中，群体为解散做好准备。高工作业绩不再是群体关注的头等大事，取而代之的是，人们关注于如何做好善后工作。在此阶段群体成员的反应各不相同：一些人人为群体所取得的成就而兴奋不已，心满意足；也有一些人则可能为即将失去在群体生活中所获得的和谐与友谊而闷闷不乐、郁郁寡欢。

大多数人都有在课堂上参加小组活动的经验，也都经历过群体发展的每一个阶段。首先，小组成员被选定之后，他们就有了第一次碰面。这个时期人们都在“揣摩和试探”小组要做什么以及如何去做。接下来通常是一场控制权的争夺战：谁将统率群体？一旦这个问题得到解决，小组内部的权力等级达成了共识，小组成员就开始确定工作任务的具体内容是什么，谁来完成它们，什么时间完成。此时在小组里形成了总体的期望水平，并得到每个成员的认可。这些决策构成了你所希望的一个合作的群体努力的基础，并最终导致项目的成功完成。一旦小组的工作项目完成并上交给老师，小组也就宣告解散了。当然，也有一些小组一直未能走出阶段Ⅰ或阶段Ⅱ，通常这些小组的工作水平令人失望，成绩不会太好。

那么，根据前面的讨论能否这样推断：当群体一路经历了四个阶段后，它就会更为有效？有些研究者认为，工作群体所在的阶段越高，它们的效率也会越高，但实际情况并非如此简单。<sup>[3]</sup> 尽管这种假设从总体上说可能是对的，可是，群体的效率由哪些因素决定这一问题十分复杂。在某些条件下，高冲突的特点反而有助于群体业绩达到更高水平。我们都可能看到过这样的情境，处在阶段Ⅱ的群体的工作成绩却超过了处于阶段Ⅲ或阶段Ⅳ的工作群体。另外，群体的各个发展阶段之间也并非泾渭分明，有时几个阶段还会同时并存。例如，一方面群体正处于震荡和调整之中，另一方面它又在执行任务。甚至偶尔一些群体还会倒退回先前的发展阶段中。因此，我们不应该想当然地认为，所有群体都精确无疑地顺着这一发展历程向前发展，或者认为群体的阶段Ⅳ总是效益最好的。而是应该把这一模式视为一个总体框架，它提醒我们记住群体是一个动态发展的实体，它帮助我们更好地理解在群体发展过程中经常出现的一些现象和问题。即使是虚拟群体，如本章开篇“管理者困境”中描述的例子，它们在完成任务时也经历着群体发展的各个阶段。



### 小测验

1. 对比正式群体和非正式群体。
2. 组织中存在哪些正式群体类型？
3. 描述群体发展的五个阶段。

## ■ 基本的群体概念

为了理解什么是群体行为，我们在这里先介绍一些基本概念，它们是：角色、规范和遵从、地位系统、群体规模、群体内聚力，以及冲突管理。

**角色** 第1章中讨论管理者做什么时（回忆一下明茨伯格的管理者角色），我们就介绍了这个概念。当然，一个组织中并非只有管理者扮演着各种角色，对于组织中的所有员工，都可以用角色这个概念对他们在组织内外的活动进行描述。

**角色（role）**指的是在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。在群体中，个体由于自己所处的位置而被期望承担某种社会角色。这些角色或者指向任务的完成，或者指向维持群体成员的满意

感。想一想你所在的群体以及你在群体中所扮演的角色：你是否不断地作出努力促使群体把工作做好？如果是这样，你就是在承担任务完成的角色。你是否更关心群体成员有机会各抒己见，让他们对自己的工作经历感到满意？如果是这样，你就是在承担维持群体成员满意感的角色。两种角色对于群体有效且高效地行使职能都十分重要。

对于角色行为的理解通常有一个困难：个体要扮演多种角色，并需要调整他们的角色以适应他们此时此刻所属的群体。他们需要阅读工作说明书，从管理者那里得到建议，观察其他同事的工作。当个体面对不同的角色期望时，就会体验到角色冲突。其实员工会经常面对角色冲突。比如，一个信用卡部经理希望她的分析员每周至少处理 30 份申请，然而来自工作群体的压力却限制分析员每周最多完成 20 份申请，这样所有的人都有活干而且没有人会被解雇；一位年轻的大学教师的同事希望他在给学生评分时高分尽量少，以保持本系“高标准严要求”的声誉；与此同时，学生们又希望他能尽量多地给高分以提高他们的分数等级。如果这位教师既想取悦同事又不想让学生失望，他便陷入了角色冲突的困境之中。

**规范和遵从** 所有群体都会建立规范（norm），即群体成员共同认可的标准或期望。群体规范中规定了许多内容，诸如该工作的产出水平、缺勤率、工作节奏的快慢以及工作中相互帮助的程度。例如，在科尔曼信实公司（Trust and Realty）的办公室职员中有一项“上班程序”的规范。上班时间是早上八点，大多数员工一般都提前几分钟到达，他们把自己的外套、皮包、午餐饭盒和其他可以证明本人已到的物品搁在各自的桌椅上，让所有人看到自己“开始工作了”。然后，就到楼下的公司咖啡馆里一边喝咖啡，一边聊天。要是哪个员工破坏了这条规矩八点整准点上班，则必定受到嘲讽和压力，促使其行为服从群体的标准。

虽然每个群体中都有自己一套独特的规范，但在大多数组织中都存在着一些类似的内容，这些规范主要关注于员工的努力与业绩、服饰、忠诚度。可能最常见的群体规范都与工作的努力程度和业绩水平有关。通常工作群体会提供一些明确的线索告诉成员：在工作中应该多努力，产出水平应该多高，什么时候要显得忙碌，什么时候可以磨洋工，等等。这些规范极大地影响着每个员工的工作绩效。其影响之大，使得仅仅基于员工个人的能力和动机水平上进行的业绩预测结果往往不准确。另外，很多团体都有着装规范，它规定了员工在工作中应该穿着什么样的衣服。当然，被一个组织认可的着装可能与被另一组织认可的着装十分不同。最后，忠诚规范影响到个体是否可以工作迟到，是否需要周末加班，或是否搬到他们不喜欢的地方去住。

个体都希望被自己所属的群体接纳，所以他们对遵从规范的压力非常敏感。索罗门·阿希（Solomon Asch）的研究揭示，这种遵从压力对群体成员的判断和态度都会造成影响。<sup>[5]</sup>在群体遵从实验中，阿希将被试者编成 7~8 人的小组，让他们对两张卡片进行比较。一张卡片上画有一条线段，另一张卡片上则画有三条长短不一的线段，其中一条与上述卡片中的单一线段一样长（见图 15-2）。实验主试让小组中每一个成员逐一大声报告三条线中哪一条与单一线段一样长。阿希想知道如果小组中其他成员一开始就给出了错误答案，会出现什么后果。此时遵从群体规范的压力会不会促使个体改变自己的答案以使

自己与别人保持一致？研究者“操弄”了实验过程，在小组中除了最后一名成员（真被试）之外，其余成员均被事先告知要报告一个明显错误的答案，并在研究开始之前对他们进行了一两轮匹配练习。经过反复实验，发现三分之一的真被试遵从了群体规范，也就是说，虽然被试明知这种答案是错误的，但为了与群体其他成员的意见一致，他们还是顺从了别人的回答。



图 15-2 阿希实验中使用的卡片

从这项研究中可以得出什么结论？这一结果表明，群体规范迫使我们遵从群体意见。我们希望自己成为群体一员并努力避免与群体的明显不一致。进一步地概括，在群体中当个体对客观情况的看法与其他人截然不同时，他会感受到巨大的压力而调整自己的观点以顺从其他人的观点。

**地位系统** **地位** (status) 指群体内部的威望等级、位置或是头衔。在研究者迄今为止所了解的最古老的人类群体中，发现地位分层已经存在。地位系统是理解行为的一个重要因素。当个体认为自己应该处于的地位与别人认为应该处于的地位之间存在分歧和差距时，地位这一因素就会成为显著的激励因素并会引发行为结果。

在教育程度、年龄、技能、经验等特点的基础上，人们能够获得群体中的非正式地位。任何受到群体内其他人重视的东西，就具有地位的价值。不过，群体内地位的非正式性并不意味着这种地位不重要，或者由于非正式性而难以确定谁拥有地位谁没有地位。通常，群体成员可以毫不困难地将人们归入不同的地位类别中，并且，他们对于谁的地位高、谁的地位中等、谁的地位低的看法一般会相当一致。

地位还可以通过正式的方式授予，并且，对员工来说相信组织中正式地位系统的稳定一致十分重要。也就是说，个体所感知到的地位等级与组织所授予的地位象征之间应该是等价的。如果上司的收入还不如他的下属，如果一间各方面条件都不错的办公室却被一个地位层级更低的人占据，如果公司出资提供的乡村俱乐部会员资格给了部门经理却不是副总经理，就属于这种不一致现象。员工会预期他们所拥有和所获得的“实物”与他们处于的地位相匹配。假如二者之间出现不一致，员工就可能质疑管理者的权威。另外，晋升的潜在激励作用会受到阻碍，组织中总体的秩序与统一也会受到干扰。

## 7 关于道德的批判性思考

你在夏季的实习阶段受雇于达拉斯的一家会计公司的审计部。工作了一个月后，你发现这个办公室里的态度是“随心所欲、放任自流”。员工知道上司



不会因为他们忽视了公司的规章制度而惩罚他们。例如，员工应该递交开支报告，但这一过程简直如同玩笑。没有人附上费用收据以备查验资金数额，而且这样做也不会受到任何质疑。实际上，如果你试图在自己的支出报告里附上收据，你会被告知：“没有人交收据，你也一样。”你知道由于没有上交收据，因此没有人的支出费用会被拒绝，尽管员工手册上说必须上交收据。另外，你的同事还使用公司电话打私人长途，这也是员工手册上明令禁止的内容。一名终身员工告诉你如果在这里或家里需要纸笔等办公用品，你尽可以自取所需。

这个群体中的规范是什么？假设你是这个部门的主管，你打算怎样做以改变这种群体规范？



#### 小测验

4. 角色对群体行为有什么影响？
5. 为什么群体规范既能帮助一个组织又能伤害一个组织？
6. 有关地位方面的特点对群体行为有什么影响？

**群体规模** 群体的规模是否会影响到整个群体的行为呢？回答是肯定的。但这种影响效果还依赖于你所关注的结果是什么。<sup>[6]</sup>研究证据表明，就完成任务而言，小群体要比大群体速度更快。但是，就解决复杂和困难的任务而言，大群体总是比小群体做得更好。用具体的数字来表明这些发现比较困难，但我们可以给大家提供一些指导原则。大群体（成员超过12人的群体）有利于获取各种不同方面的信息。因此，如果群体的目标是搜寻和发现事实，则规模较大的群体应该更有效率；另一方面，较小群体在利用这些信息从事生产方面做得更好。一般说来，7人左右的群体在采取行动上效率最高。

一项有关群体规模的发现令人颇感到有些失望：随着群体中人数的增加，每个个体的贡献水平却往往倾向于下降。<sup>[7]</sup>我们用“搭便车效应”（free rider tendency）可以最好地解释这种努力削弱的现象。群体内的责任扩散鼓励了个体的懒散。当群体结果无法归因于任何单独个体时，个人的投入与整体的产出之间的关系就不那么明朗了。这种情况下，个体倾向于成为一个“搭便车者”——乘机搭上群体努力的大车而不费自己吹灰之力。换句话说，当个体发现自己对群体的贡献无法衡量时，活动的效率也往往随之降低。这些研究发现明确地告诉我们，管理者在运用工作团队方式时，应当同时提供可以测量个人努力程度的方法。

**群体内聚力** 凭直觉，一般人都认为那种内部意见分歧、缺乏合作的群体，办事效率肯定要低于意见统一、互帮互助的群体。有关这一领域的研究关注于**群体内聚力**（group cohesiveness），即群体成员相互吸引和共同参与群体目标的程度。

研究表明，一般情况下高内聚力群体的工作效率胜过低内聚力群体。<sup>[8]</sup>但内聚力与工作效率之间的关系相当复杂，其中一个关键的中间变量是群体的态度与群体的正式目标（或组织的目标）之间的一致性程度。<sup>[9]</sup>群体的内聚力越高，成员越会遵从群体的目标。如果这些群体目标对组织有利（比如高产出、高工作质量、与组外人士保持良好的协作关系），这个高内聚力群体的生产率

就会高于低内聚力群体；如果群体内聚力高，但其目标对组织的正式目标不利，则群体生产率便会降低；如果群体内聚力低，但群体目标是有利于组织的，群体生产率也会提高，但不如内聚力高且目标有利于组织时那么高；如果群体内聚力低，而且它的目标也不支持组织，则内聚力对生产率的影响不显著。从图 15—3 中可以清楚地看到这些结果。



图 15—3 群体内聚力与生产率之间的关系

**冲突管理** 群体在执行分配给它的任务时，会不可避免地出现分歧和冲突。在这里，**冲突**（conflict）一词指的是由于某种不一致或对立状况而使人们感知到彼此不相融合的差异。差异本身是否客观存在并不重要，只要群体成员感觉到差异的存在，就处于一种冲突状态。另外，冲突的定义是一个连续体，它包含两个端点——一端是微妙、间接、高度克制的抵触状态；另一端则是公开明显的活动，如罢工、骚乱和战争。

多年来，在冲突领域中逐渐发展出三种不同的观点。<sup>[10]</sup>第一种观点认为必须避免冲突，因为它意味着在群体内部出现了问题。我们把这种观点称为**冲突的传统观点**（traditional view of conflict）。第二种观点是**冲突的人际关系观点**（human relations view of conflict），认为冲突是一种自然而然出现的现象，任何群体都无法避免，但它未必一定是消极有害的，也可能成为一种潜在的有利于群体绩效的积极动力。第三种观点是新近发展起来的，认为冲突不仅可以成为群体中的一种积极推动力，而且有些冲突对群体的有效运作是绝对必要的，我们称之为**冲突的交互作用观点**（interactionist view of conflict）。

交互作用的观点并不是说所有的冲突都是好的，有一些冲突被认为可以支持工作群体的目标，提高群体的业绩水平，这些是具有建设性特点的**积极冲突**（或称功能正常的冲突，functional conflict）。另一些冲突则会妨碍工作群体实现目标，他们具有破坏性，称为**消极冲突**（或称功能失调的冲突，dysfunctional conflict）。图 15—4 描述了管理者所面临的挑战。

积极的冲突与消极的冲突之间有什么差异？研究证据表明，你需要首先看看冲突的类型。<sup>[11]</sup>它包括三类：任务冲突、关系冲突、过程冲突。

**任务冲突**（task conflict）与工作的内容和目标有关，**关系冲突**（relationship conflict）着重于人际间的关系，**过程冲突**（process conflict）指向工作如何完成。研究表明，绝大多数的关系冲突是功能失调的。为什么？因为在关系

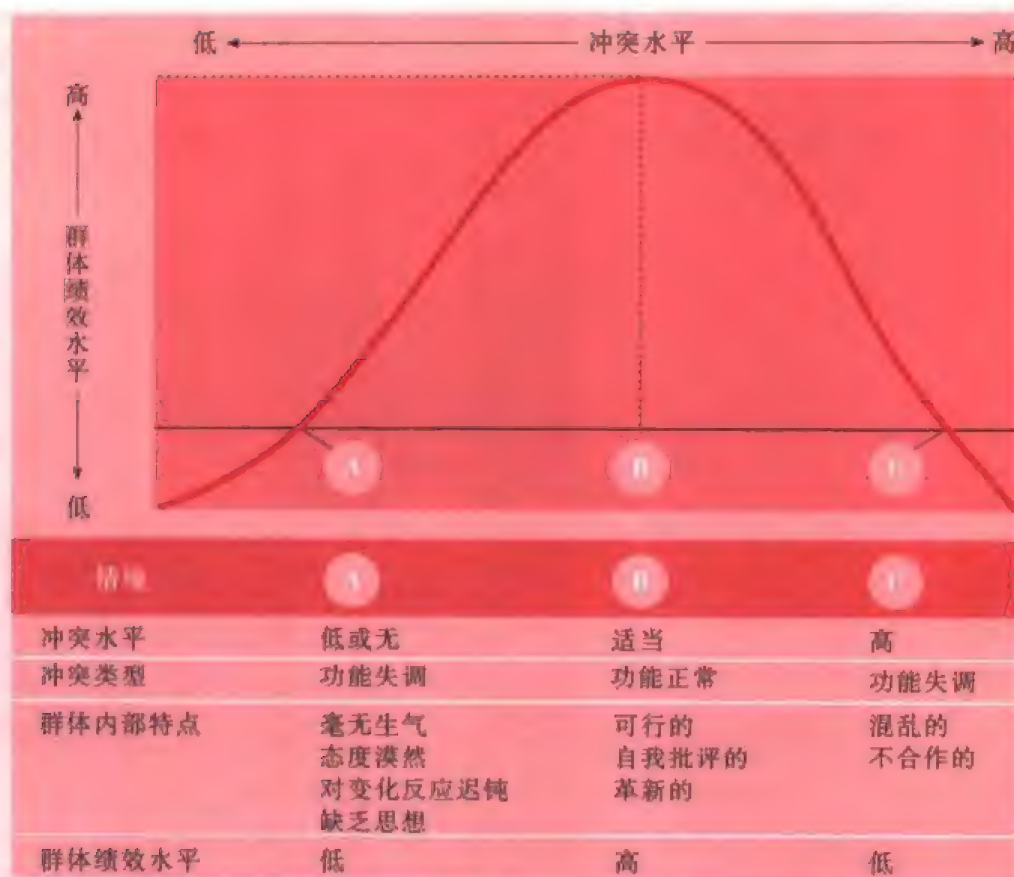


图 15-4 冲突与群体绩效

冲突中表现为人与人之间的敌对、不和与摩擦。它加剧了人们人格之间的差异，降低了相互之间的理解，因而阻碍了组织任务的完成。另一方面，低水平的过程冲突和中等水平的任务冲突是积极的。要使过程冲突具有积极作用，必须使它保持在最低水平上。如果在群体中建立的任务角色不够清晰，在谁应该做什么方面存在过多争论，则会导致冲突的功能失调，完成任务的时间会被拖延，成员也会按照不同的目标工作。低至中等水平的任务冲突会对群体的工作业绩有积极影响，因为它激发了人们对不同观点进行讨论，而这一点有助于使群体的工作水平更上一层楼。由于我们尚没有一种成熟的测量工具来评估具体的任务冲突、关系冲突、过程冲突是否最为恰当、是否过高或过低，因此管理者只好依靠自己的智慧作出判断。

当冲突水平过高时，管理者使用什么技术来降低它？他们可以从五种冲突处理方案中选择一种：回避、迁就、强制、妥协、合作（见图 15-5）。<sup>[32]</sup>请记住，没有哪一个方案是放之四海皆准的，使用哪种方案取决于管理者本身对于合作和自我肯定的意愿。

#### 小测验

- 对群体来说最有效的规模是多大？
- 描述群体内聚力与生产率之间的关系。
- 冲突管理对群体行为有何影响？



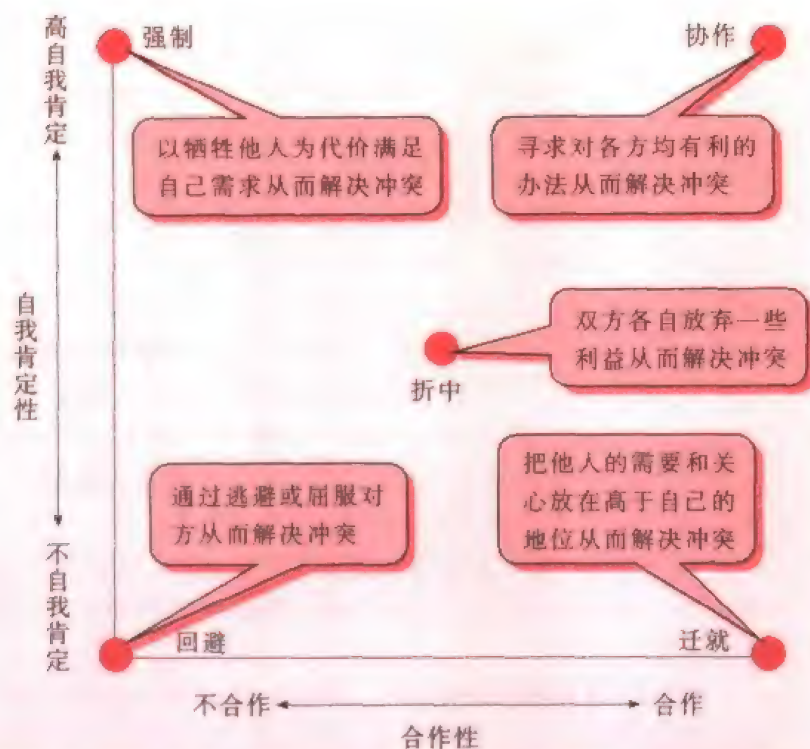


图 15-5 冲突处理技术

## ■ 群体决策

很多组织的决策都是由群体作出的。几乎没有组织根本不采用委员会、特别行动小组、评估小组、学习团队，或其他各类团队作出决策。另外，研究表明，管理者 70% 的时间花在群体会议上。<sup>[15]</sup>毋庸置疑，这个时间中的一大部分用于明确问题所在，找出解决方案，确定具体实施办法。实际上，群体在决策过程中也可以同样划分为八个阶段（参见第 6 章有关决策过程阶段性的概述）。本节中我们将考察群体决策的优势和劣势，讨论什么时候群体决策更有利，并总结一些可以提高群体决策的技术手段。

**优势与劣势** 与个体决策相比，群体决策有哪些优势？

1. 提供更全面更完整的信息。俗话说“三个臭皮匠能顶诸葛亮”就是这个道理。在决策过程中群体带来了各个方面的经验和观点，这是单独个体做不到的。

2. 产生更多的备选方案。由于群体中信息更多也更全面，因而能够比个体产生更多的备选方案。当群体成员来自不同的专业技术领域时，这种优势尤其明显。例如，一个成员来自工程技术、会计、生产、市场和人力资源管理的工作团队所形成的备选方案会反映出他们各自的观点。

3. 增加解决方案的可接受性。很多决策是作出最终选择之后失败的，因为人们根本不接受这种解决方案。但是，群体成员不愿意攻击或破坏在他们亲自帮助下作出的决策。

4. 增强合理性。群体决策的过程与民主化思想相一致，由群体作出的决



策会被认为比个人单方面作出的决策更合乎逻辑。

那么，如果群体在决策方面很擅长，为什么有句话“马和委员会加起来就成了骆驼”十分流行？可见群体决策也有它的劣势所在。

1. 花费时间。在群体内做任何决策时，都需要花费时间把群体组织在一起。其结果导致群体在确定解决方案时，几乎总是花费更多的时间。

2. 少数人控制局面。群体成员永远不可能绝对的平等，他们在组织级别、过去经验、对问题的了解、对其他成员的影响力、言语表达技能、决断性等方面都有差异。这种差异制造了由一个或几个人更多控制其他人的机会。一群具有影响力且积极活跃的少数人通常对最终决策拥有强大的影响力。

3. 遵从压力。通过前面的讨论我们知道，群体中存在着遵从压力。这会引发一种**群体思维**（groupthink）的现象，即群体成员为了达到表面上的统一一致而隐藏分歧意见或不受欢迎的观点。群体思维破坏了群体中严谨务实的思维风格，并最终会伤害到决策的质量。<sup>[14]</sup>

4. 责任不明。群体成员共享责任，但是最终结果由谁来负责呢？在个体决策中，谁来承担责任显而易见。但在群体决策中，任何群体成员的责任都被扩散了。

**群体决策的效果和效率** 群体决策是否有效的判断，取决于你使用什么样的评估效果的标准。<sup>[15]</sup>表 15—2 概括了何时群体/个体决策最有效。

表 15—2

群体/个体决策

有效性指标	群体	个体
精确性	✓	
速度		✓
创造性	✓	
受接纳的程度	✓	
效率		✓

但是请记住，群体决策的效果还受到群体规模的影响。一方面，群体越大则代表多元化的机会也越大。另一方面，群体越大就越需要更多的协作，群体成员在贡献自己想法的同时也要花费更多的时间，可见群体不应该太大。研究证据表明，实际上内容较少时 5 人规模就足够了，通常 7 人规模是最有效的。<sup>[16]</sup>群体的人数为奇数有助于避免决策陷入僵局。另外，为了使成员避免角色和地位的影响，群体规模要足够大；为了使比较安静的成员也能积极参与讨论，群体规模又要足够小。

**提高群体决策水平的技术** 我们知道群体可以成为有效的决策者。但是，当群体成员相互见面和打交道时，会产生群体思维的潜在可能性。群体成员会修改自己的观点，并对其他成员施加压力以促使意见的统一。管理者如何能够使群体决策更具创造力？图 15—6 描述了三种可以利用的技术。

## 理解工作群体的行为

为什么一些群体比另一些群体更成功？这一问题的答案十分复杂，它涉及

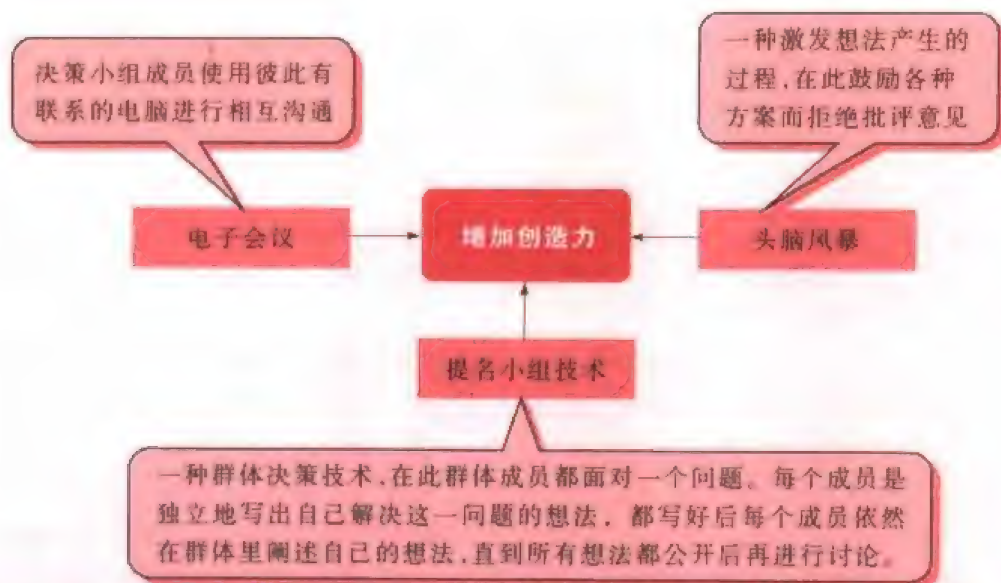


图 15-6 使群体决策更有创造力的技术

以下变量：群体成员的能力、群体规模的大小、群体内部的冲突水平、成员遵从群体规范的内在压力等等。图 15-7 列出了决定群体绩效和满意度的主要因素<sup>[17]</sup>，它有助于我们找到关键变量以及变量之间的相互关系。



图 15-7 群体行为模型

**作用于群体的外部环境** 为了理解正式工作群体的行为，我们首先要把它视为一个更大系统中的亚系统。<sup>[18]</sup>也就是说，作为存在于更大的组织系统中的一些子集，工作群体受到外部条件的影响。例如，对于卡夫食品有限公司设在密苏里的一家奶酪生产厂的一个质量控制工作团队来说，它必须受到位于芝加哥的卡夫分公司总部以及位于纽约的菲利浦·莫里斯公司总部（卡夫为其分支机构）所制定的各项规章制度的约束。

那么，这些外部条件包括哪些内容？它包括组织的宏观策略、权力结构、正式规则、组织资源的丰富或匮乏、人事录用标准、组织的绩效管理体系、组织文化，以及群体所在的工作空间的总体布局。

**群体成员资源** 群体绩效的潜在水平在很大程度上取决于每个成员为群体带来的资源。它包括群体成员的个人能力和人格特点。

通过考查每个成员与任务和智力有关的能力，可以部分地预测群体的绩效水平。当然，我们有时也能听到这样的消息，一支由水平一般的运动员组成的球队却击败了拥有众多球星的球队，原因在于该队出色的教练、必胜的信心，以及严谨的团队精神。这些事件由于出人意料而成为新闻。这表明，群体绩效



并不是每个成员能力的简单加总。但不管怎么说，成员个体的能力毕竟还是预测群体能够做什么以及这些成员构成群体后有效性如何的参数之一。

有关人格特质与群体态度、群体行为之间的关系已有很多研究。总体结论是这样的：在我们的文化中被视为积极的因素，诸如社交性、自助性、独立性等，对群体生产率和群体士气有着积极的影响；反之，一些消极的人格特点，如霸权主义、支配欲、反复无常等，则倾向于对群体生产率和群体士气产生不利影响。<sup>[19]</sup> 这些人格特点主要通过影响个体如何与其他成员打交道而作用于群体绩效。

在全球化组织中，由于跨文化群体十分盛行，因此理解群体绩效与群体成员资源的关系面临着更大的挑战。鉴于这些原因，管理者需要清晰地了解自己所管理的群体以及群体成员的文化特点。<sup>[20]</sup>

**群体结构** 工作群体并非一群乌合之众聚集在一起。它拥有一定的结构来规范成员的行为，因而这一因素能在很大程度上解释、预测和影响群体本身的绩效以及群体成员的个体行为。有关结构的变量包括：角色、规范、地位、群体规模和正式领导。在前面的内容中我们已经讨论了前四个因素，正式领导将在第 17 章中谈到。这里只想提醒大家记住，每一个工作群体中都有其内在结构来界定成员的角色、地位、群体规范、群体规模及正式的领导职位。



#### 管理员工队伍的多元化

#### 管理多元化工作团队面临的挑战

了解和管理由相似人员组成的团队是困难的。如果成员的组成也不同，则团队的管理更是难上加难。但是，由于各种观点、技术和能力相互碰撞而带来的收益又常常会大大弥补你所付出的心血。<sup>[21]</sup> 作为管理者，如何应对这项挑战，协调多元化的工作团队？有四种关键的人际交往行为十分重要：理解、共情、宽容、沟通。

你知道人和人不一样，但你更要知道他们需要公平和公正地对待。这些差异（文化的、身体的，以及其他方面的）会导致人们以不同的方式行为。团队领导者不但需要自己理解和接纳这些差异，还要鼓励每个团队成员也这样做。

共情与理解的意思十分相近。作为团队领导者，你应该试图理解其他人的观点。让自己站在他人的角度上思考问题，并鼓励其他团队成员也这样做。例如，假设一个亚裔女性加入了一个由白人和拉丁美洲男性组成的工作团队，团队成员可以通过判断她可能产生什么样的感受，而让她感到更受欢迎和更放松。她对自己的新任务感到兴奋还是失望？她有与男性共事的经验吗？她的文化经验如何塑造了她对男性的态度？通过站在她的角度上来思考问题，可以提高团队成员共同工作的能力，从而建成一个高效的团队。

在管理多元化的工作团队时，宽容是另一个重要的人际交往行为。仅仅因为你明白人与人之间不同以及你对他们做到共情，并不意味着你就会更接纳不同的观点或行为。最重要的还是在与不同年龄、性别、文化背景的人打交道时要宽容。宽容的一部分内容表现在，以开放的心态面对不同的价值观、态度和行为。

最后，在管理一个多元化的团队方面，开放的沟通十分重要。如果人们害怕或不愿意坦诚讨论他们看重的问题，则多元化带来的问题可能会日益尖锐起来。另外，在多元化团队中沟通需要是双向的，如果一个人想知道某种行为对其他人来说是否意味着冒犯，最好的办法就是询问。同样，如果一个人受到他人表现出的某种行为的冒犯，也应该说清楚自

己的感受并要求对方停止这种举动。只要这些交互式的沟通以一种无伤害的、克制的、友好的方式表达出来,总体来说它会产生积极的结果。最终,它有助于在团队中形成一种支持和赞同多元化的气氛。

**群体运行过程** 群体行为模型的下一个成分关注的是工作群体内部的运行过程,即用于成员之间进行信息交流、处理群体决策、领导行为、权力运作、处理冲突的沟通模式。

为什么群体运行过程对于理解工作群体的行为非常重要?这是因为,在群体中一加一并不必然等于二。每个群体都以自己所界定的规则、资源、结构作为基础开始发展,然后再加上群体内部所产生的积极或消极的过程因素。比如,四人组成的市场调查小组所获得的成果,可能要比四名单个成员所得的成果总和要多得多。这种协同作用就是一个积极的过程因素。但是,群体也可能产生消极的过程因素,比如严重的组内冲突或不良的沟通状况,就妨碍了群体的效果。

**群体任务** 我们模型中最后一个方格指的是,群体运行过程对群体绩效和员工满意度的影响,取决于群体承担的任务性质,更具体地说,任务的复杂程度和成员之间需要相互依赖的程度影响着群体绩效。<sup>[22]</sup>

任务总体上可以划分为简单和复杂两种。所谓简单,指的是那些常规化和规范化的任务;所谓复杂,则指那些全新的、无常规可循的任务。可以想见,任务越复杂,则成员之间就会更多地共同讨论各种可行性方案,对群体越有利;如果任务很简单,则群体成员没必要进行这种讨论,只需要根据标准的操作程序去做即可。同理,如果群体成员必须相互依赖才能完成任务,他们就需要更多的相互作用。所以,当任务复杂而且需要成员之间的相互依赖才能完成工作时,有效的沟通以及一定程度的冲突与群体绩效正相关。



#### 小测验

10. 群体决策的优势和劣势是什么?
11. 做决策时,什么时候使用群体决策是最佳选择?
12. 为什么有些群体比其他群体更成功(提示:运用群体行为模型分析)?

## 使群体转变为高效的团队

工作团队在组织中十分普及。由工作团队研究中心进行的一项研究发现,在80%规模超过百人的组织中,半数以上的员工报告说他们至少曾在一个团队里工作过。<sup>[23]</sup>团队的普及可能还会持续下去。为什么?图15—8中总结了一些原因。本节中我们将讨论什么是工作团队?在组织中可能使用哪几种工作团队类型?如何开发和管理工作团队?





## ■ 什么是工作团队

大多数人对工作团队已经十分熟悉了，如果你喜欢观看有组织的体育节目，则尤其如此。一个运动队与一个工作团队有很多共同特点，不过工作团队还有自己的独特品质。那么，什么是**工作团队**（work teams）呢？工作团队是由一些为了实现一个目标而相互依赖的个体组合而成的正式群体。<sup>[24]</sup>

## ■ 工作团队的类型

尽管对工作团队的分类有很多办法，但一种最简便的方法是根据以下四个特点来看待团队：目的、持续时间、成员、结构（见图 15—9）。<sup>[25]</sup>下面我们仔细解释这些特点。



工作团队在其目标或目的上可以十分不同。一个团队可能从事产品开发、问题解决、企业再造或其他有关活动。例如，位于奥斯汀的一家摩托罗拉生产厂，在优化工作流程项目中使用工作团队。在澳洲东洋公司，采用多维技能工作团队来生产用于杂志印刷及其他打印产品的彩色墨水。<sup>[26]</sup>

工作团队可以是长期的也可以是短时的。作为部门及其他组织正式结构中一部分的工作团队，都是典型的长期工作团队。短时的工作团队包括特别行动小组、项目小组、问题解决团队，以及其他为了开发、分析或学习工作相关的内容而组建起来的工作团队。

团队成员可以是功能同一的也可以是功能交叉的。作为部门的工作团队就是同一功能型团队，其成员均来自某一具体的职能领域。但是，我们在第10章里讨论过，很多组织正在使用职能型团队作为培养革新精神、合作精神及奉献精神的一种方法。

最后，团队可以是受人监控的也可以是自我管理的。受人监控的团队将在一名管理者指导下完成工作，这位管理者负责在设置目标、完成任务、评估业绩方面提供指导。自我管理团队则拥有管理自己的责任。

在今天的组织中，你会看到四种最常见的团队类型：职能型团队、自我管理团队、虚拟工作团队、跨职能团队。<sup>[27]</sup>

**职能型团队** (functional teams) 由一名管理者及来自特定职能领域的若干下属组成。由于在同一职能领域中，因此职权、决策、领导以及交互作用这些问题相对来说简单明了。职能型团队经常在他们的特定职能领域中进行着改进工作活动或解决具体问题的努力。例如，在达拉斯/沃思堡的 GTE 分支机构中，出版团队的工作实际上就是生产电话号码本，客户服务团队的工作就是解决客户的抱怨。<sup>[28]</sup>

在组织中普遍采用的另一种团队类型是**自我管理团队** (self-managed team)，这种正式的员工群体中没有一名管理者负责整个的或局部的工作流程。自我管理团队负责完成工作，并进行自我管理。具体而言包括：进行工作计划与日程安排，给各成员分派任务，共同监控工作进度，作出操作性决策，针对问题采取行动。例如，科宁公司的工作团队没有轮班主管，他们与其他生产分支机构密切合作，解决生产线上出现的问题，并协调交货期限与交通运输等问题。这些团队拥有作出和实施决策、完成项目、处理问题的权限。<sup>[29]</sup> 其他组织，如施乐公司、通用电气公司、科斯公司、百事可乐公司、惠普公司、联邦快递公司等，都采用自我管理团队方式，它们自己确定如何最佳地完成工作。自我管理团队的效果如何？大多数采用它的组织认为这种方式是成功的，而且准备在未来几年里继续推广使用。<sup>[30]</sup>

第三种类型是**虚拟工作团队** (virtual team)。虚拟团队指的是那些利用计算机技术把实际上分散的成员联系起来以实现共同目标的工作团队。在本章开篇“管理者困境”中，StrawberryFrog 公司的广告业务团队就是虚拟团队的一个例子。在虚拟团队中，成员通过宽带网、可视电话会议系统、传真、电子邮件，甚至互联网上的在线会议进行沟通与联系。<sup>[31]</sup> 虚拟工作团队可以完成其他团队能够完成的所有工作——分享信息、作出决策、完成任务，但是，他们缺少了通常面对面进行的“说与听的互换式”讨论。正因为这种缺失，虚拟团队更倾向于任务取向，尤其是当团队成员素未谋面时。

最后一类团队是**跨职能团队** (cross-functional team)，在第10章中我们介绍过这一类型，它是由来自不同领域的专家组成的一个混合体，目的是并肩作战完成各种各样的任务。很多组织都在使用跨职能团队。例如，位于堪萨斯城的豪马克贺卡公司中，它的编辑、作家、画家以及产品专家与来自生产、制

图、销售与分销部门的员工共同工作——从一种新产品思路的开发，至客户服务渠道的改进。<sup>[32]</sup>位于新泽西桥水市的惠普公司北美分销部中，也建立了一支跨职能团队，负责重新设计不够有效的工作流程。<sup>[33]</sup>

### 小测验

13. 比较群体与团队。
14. 为什么团队在组织中变得如此流行？
15. 描述功能型、自我管理型、虚拟型和跨职能团队。

## 开发和管理高效的团队

工作团队本身并不能自动地带来效率，它也可能会令管理者失望。我们需要进一步了解管理者怎样开发和管理一支有效的工作团队。

### ■ 高效工作团队的特点

有关团队的研究揭示了一些与高效团队有关的特点<sup>[34]</sup>，图 15—10 可以让我们比较清晰地看到这些特点。



**清晰的目标** 高效团队非常明确他们要达到什么目标，并坚信这一目标体现了重大价值。另外，这种目标的重要性还激励着个体为实现团队目标而调整个人关注的重心。在高效团队中，成员为团队目标奉献自己的力量，他们清楚地知道团队希望自己干什么，以及成员之间怎样相互协作最终实现目标。



**相关的技能** 高效团队由一群能力很强的个体组成。他们具备实现理想目标所必需的技术能力，以及相互之间能够良好合作的个性品质。其中后者尤其重要，但却常常被人们忽视。不是所有技术精湛的个体成为团队成员时都能与他人良好相处。在绩效高的团队中，它的成员不但具备技术水平而且拥有人际交往技能。

**相互的信任** 成员之间相互信任是高效团队的显著特征，也就是说，每个成员对其他人的品行和能力都深信不疑。但我们从日常的人际关系中都能体会到，信任这种东西是相当脆弱的，它需要花很长时间才能建立，但毁坏起来却相当容易。所以，维持群体内的相互信任需要引起管理层足够的重视。

组织文化和管理层的行为举止会有力地影响到群体内部的信任氛围。如果组织崇尚开放、诚实与协作，鼓励员工的参与性与自主性，就比较容易形成信任的环境。表 15—3 列出了有助于管理者建设并维持信任的六种活动。

表 15—3 帮助管理者建设信任的六条建议

1. 沟通交流。通过解释相关决策和政策、提供及时反馈等途径，向团队成员或下属通报信息；坦率地承认自己的缺点和不足
2. 支持下属。对团队成员和蔼可亲，平易近人。鼓励和支持他们的想法
3. 尊重下属。真正授权给团队成员，认真倾听他们的想法
4. 公正无偏。恪守信用，在绩效评估中做到客观与公正，慷慨地提供你的表扬
5. 易于预测。处理日常事务应始终如一，兑现你所作出的或明确或隐含的承诺
6. 展示实力。展示自己的专业技术能力和良好的职业素养，赢得下属的钦佩与尊敬

资料来源：Adapted from F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely—Now What?" *Harvard Business Review*, March - April 1989, pp. 135-142.

**统一的承诺** 高效团队中的成员对团队表现出高度的忠诚感和奉献精神。只要能帮助团队获得成功，他们愿意做任何工作。我们把这种忠诚感和奉献精神称为统一的承诺。

有关成功团队的研究发现，这些成员对他们的群体具有认同感<sup>[35]</sup>，成员重新界定了自我概念，并把自己是该团队成员的身份看做是自我中一个重要组成部分。统一的承诺意味着对团队目标的奉献精神，愿意为实现这一目标付出自己更多的精力。

**良好的沟通** 毋庸置疑，高效团队以良好的沟通为特点。群体成员之间以他们可以清晰理解的方式传递信息，包括各种言语和非言语信息。此外，良好的沟通还表现在管理者与团队成员之间健康的信息反馈上，这种反馈有助于管理者对团队成员的指导，以及消除彼此之间的误解。如同一对共同生活多年的夫妻，高效团队中的成员也能迅速并有效地分享彼此的想法和情感。

**谈判的技能** 当以个体为基础进行工作设计时，员工的角色由工作说明书、组织的规章制度，以及其他一些正式文件明确规定。但对高效团队来说，谁做什么事通常十分灵活，总在不断地进行调整。这种灵活性就需要团队成员具备谈判技能。工作团队中的问题和关系随时发生，成员必须能够应对和处理这种情况。



**恰当的领导** 有效的领导者能够激励团队跟随自己共渡难关，如何做？他们帮助团队指明前进的目标，他们向成员解释通过克服惰性可以实施变革，他们鼓舞每个成员的自信，他们帮助成员了解自己的潜力所在。

有一点很重要，最优秀的领导者不一定非得命令或控制，越来越多的高效团队的领导者扮演着教练和后盾的角色，他们为团队提供指导和支持，但并不控制团队。这种领导方式不仅在自我管理团队中得到显著地运用，而且越来越多地应用于职能型团队、虚拟团队、职能型团队中，在这些团队中成员得到了授权。对一些传统管理者来说，让他们从“老板”转换为“后盾”的角色的确困难，但是，大多数管理者正在尝试这种权力共享方式，或逐渐认识 and 了解它的优势。但是，仍有一些顽固于专制方式的管理人员无法接受工作团队这种新概念，如果他们还不能尽快转换自己的陈旧观念，则必将被取而代之。

**内部的支持和外部的支持** 高效团队的最后一个必要条件是它的支持环境。从内部条件来看，团队应拥有一个合理的基础结构，这包括：适当的培训，一套清晰而合理的测量系统用以评估总体绩效水平，一个报酬分配方案以认可和奖励团队的活动，一个具有支持作用的人力资源系统。<sup>[36]</sup> 恰当的基础结构应能支持团队成员，并强化那些取得高绩效水平的行为。从外部条件来看，管理层应该给团队提供完成工作所必需的各种资源。

## ■ 管理工作团队

管理一个团队包括哪些工作？我们分别从四种管理职能角度来看看管理工作团队的工作：计划、组织、领导和控制。<sup>[37]</sup>

**计划** 确立目标是计划过程中的重要组成部分。正如我们前面所指出的，高效团队都有着清晰的目标。团队成员能理解并接受团队的目标十分重要。<sup>[38]</sup> 不论这个目标是分派给团队的，还是团队自发提出来的，每个团队成员都应该了解这个目标是什么。用一个简单的方法就可以检查出团队成员对目标的理解情况：让每个成员写出团队的目标，然后看一看他们各自的描述。如果人们对团队目标的理解存在分歧，管理者需要澄清和明确它们。

**组织** 在管理工作团队中，有关组织方面的任务包括明确权限范围和结构框架。有关这方面的一个关键问题是：“我们拥有多大权限？”自我管理团队被授权独立作出具体的决策和完成工作任务。一个团队所拥有的权限范围受到两个方面的影响，其一是组织文化，其二是组织对于员工参与性和自主权的支持程度。另外，还应该确定团队内部的结构框架。领导者是受命担任的，还是由成员选举出来的？如何不但有效而且高效地完成任务？面对各项任务分派谁去承担？任务的分派程序是什么样的？

**领导** 有关领导方面的重要工作是，团队必须确定：领导者要扮演什么角色？不一致意见如何处理？使用什么样的沟通程序？在这方面最困难的一部分工作是，如何调动员工的积极性。表 15-4 列出了在领导工作团队时应具备的一些重要技能。

**控制** 在控制方面有两个重要问题：团队的工作业绩如何评估？使用什么样的奖励机制？由于工作团队的普遍运用，使得组织的绩效管理体制不得不作出一定的调整。但如何调整？

- 询问恰当的问题以活跃思想和激发决策
- 用心倾听成员的想法和问题
- 对群体讨论进行管理，并鼓励害羞的成员积极参与
- 建立非正式的和无威胁的氛围，让团队成员可以轻松地袒露自己的想法
- 对团队中出现的关键问题采用集体表决方法作出决策
- 在设置目标时让团队成员参与
- 实行会议指南做法，尽可能减少群体会议所浪费的时间
- 鼓励相互尊重，让每个成员都知道自己的贡献被他人所看重
- 识别那些功能失调的行为并作出即时处理
- 为每一个具有重要意义的成就或其他团队取得的成绩而庆贺
- 运用表扬、任务作业（task assignment）以及其他技术手段来激励团队成员

资料来源：Based on G. M. Parker, *Cross-Functional Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 57—58.

组织要调整绩效指标，使得在员工评估中纳入团队的工作行为<sup>[39]</sup>，也就是说，不仅要评估个体绩效，还应包括对个体在团队中作用的考察。例如，在一家名为 Ideo 的工业设计公司中，其绩效评估不仅包括管理者的意见，还包括团队中同伴的意见。<sup>[40]</sup>

对评估过程进行调整以纳入团队的努力只完成了一半工作，管理者还需要思考，如何针对努力水平和绩效水平对团队进行奖励。有关群体激励的一种流行做法是**收益分成**（*gainsharing*），即让工作群体共同分享通过努力而得到的收益。在收益分成中，奖励与工作业绩直接挂钩。一旦团队成功，则所有团队成员都会获得奖励。以团队为工作单元的组织还可以使用一次性奖金、团队激励系统、基于员工个人的表彰方案、非正式的团队表彰等方法。例如，豪马克贺卡公司在个人激励机制的基础上补充了一项基于团队目标完成情况的年度奖金。Trigon Blue Cross/Blue Shield（蓝十字保险）公司也改变了它的奖励体系，其中不但奖励个体目标还奖励团队基础上的行为。<sup>[41]</sup>不管使用什么办法，最重要的是，应该主要由团队来决定使用哪些奖励和表扬类型。<sup>[42]</sup>



#### 小测验

16. 高效工作团队表现出什么样的特点？
17. 管理工作团队时，在计划、组织、领导方面需要注意哪些问题？
18. 在工作团队中应该如何处理业绩评估与奖励机制？

### 管理者对“管理者困境”的回应

杰夫·沃森 (Jeff Wasson)

Travelnow.com 的首席执行官，密苏里州斯普林菲尔德市

如果凯伦不制定一些规则和界限的话，就无法管理这些虚拟工作团队。我建议她设计

一个基于过程的短期模型。她应该授权给当地员工承担财务经理的角色，这样可以使她借助财务经理来管理多个项目。这些员工在项目管理过程中承担责任，从全球人才库中调动来自世界各地的人才。

在财务经理的协助下，凯伦应该明确界定 StrawberryFrog 公司提供哪些服务。针对每项广告业务来说，管理团队需要安排工作程序以及合理的活动时间表。财务经理对每个项目的预算进行监控，并为每一个成员界定任务职责。

最后，在正式把这个天才库中的人员补充进公司的资源名单之前，有必要先与他们就公司的总体经营方针进行沟通。这种方法可以保证向员工传递了公司的期望，同时又不增加无谓的管理费用或工作复杂性。

### 皮特·H·奈兰 (Peter H. Nalen)

Sawtooth 集团副总裁，新泽西州伍德布里奇市

卓肯伯格的首要任务是：确保从客户那里得到清晰明确的要求，以使她向虚拟团队传递具体的工作任务。由于团队成员在地域上相当分散，要想保持相互之间的个人联系显然太过奢侈，虽然这种联系有助于人们确定自己在项目中扮演的角色，或澄清可能存在有关目标的误解。

对每一项业务来说，她可能需要安排一名明确而且能干的团队领导者，负责界定和分配广告业务的各项任务。团队领导者需要与每一位成员进行有效沟通，使其了解这一项目的总体目标、近期目标、分配给他的具体任务、职责权利、完成工作的时间以及他在整个项目中起到的作用。

完成了最初的工作安排与分配之后，团队领导者还要积极与各成员建立双向反馈环路，确保项目按照时间要求和目标要求不断地向前推进。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 正式群体是由组织建立的工作群体，它有着明确的工作分工和具体的工作任务。非正式群体是一些社会性群体，它们在工作场所中自然而然地出现，反映了人们的社会交往需要。

2. 群体发展的五个阶段是：形成、震荡、规范、执行和解体。形成阶段中人们加入到群体之中，并界定群体的目标、结构和领导。震荡阶段以组内的冲突与控制为特点。在规范阶段中，成员之间建立起密切的关系，群体也表现出内聚力。执行阶段则是群体完成当前任务的阶段。最后，当临时群体完成了它们承担的具体任务之后，就到了解散的准备过程，称为解体阶段。

3. 角色指的是在一个社会单元中，人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。任何时候，员工都会根据自己所在的群体调整他们的角色行为（或完成工作任务，或维持群体成员的满足感）。规范是群体成员共同认可的标准，通过非正式的方式传递给每个员工，告诉员工哪些行为是可以接受



的，哪些行为是不可接受的。

4. 在群体行为模型中用了五个变量来解释群体的绩效和满意感。第一，群体受到更大的组织的影响，工作群体属于其中的一个部分；第二，群体潜在的绩效水平在很大程度上依赖于每个成员各自带给群体的资源；第三，群体的结构影响着成员的行为；第四，群体的内在运行过程可能促进也可能阻碍人们之间的相互作用以及群体完成工作的能力；第五，群体过程对于群体绩效以及成员满意感的影响，取决于群体完成的具体任务是什么。

5. 群体决策的优势在于：拥有更全面和完整的信息，产生更多的备选方案，增加解决方案的可接受性，提高解决方案的合理性。群体决策的劣势在于：花费时间，少数人操控局面，遵从压力，以及责任不明。

6. 工作团队在组织中越来越盛行的原因是：它形成了团结精神，它把管理层从事务性工作中解放出来从事战略层面的思考；它接纳更为灵活的决策，实施工作多元化，并常常能提高绩效水平。

7. 在组织中最常运用的四种工作团队为：职能型工作团队、自我管理型工作团队、虚拟工作团队、跨职能团队。职能型工作团队由一名管理者和来自特定职能领域的若干下属组成；自我管理团队是一个没有管理者的正式员工群体，他们共同对整个及局部的工作流程负责；虚拟团队利用计算机技术把实际上分散在各地的成员联系起来实现一个共同的目标；跨职能团队是一个由来自不同领域的专家组成的混合体，目的是并肩作战共同完成各种任务。

## 思考题

1. 想一想你所归属（或你曾经归属）的群体。根据图 15-1 指出的群体发展阶段谈谈它的发展轨迹。它的发展状况与群体发展模型在多大程度上是一致的？如何应用群体发展模型来提高这一群体的有效性？

2. 对于组织越来越依赖于工作团队这一现象，你认为科学的管理理论家作何反应？

3. 对美国来说，它的文化高度强调个人主义和个人努力。请问如何解释工作团队在这种文化中的普及性？

4. 为什么管理者可能会希望激发某个群体或团队中的冲突？如何激发冲突？

5. 考虑到当前运用团队的这种趋势，你认为是否每个人都应该被期望成为团队成员？请讨论。

## 登录：基于互联网的练习

1. 在美国的组织中工作团队十分流行。在其他国家的组织中，这种流行趋势也在不断升温吗？研究一下墨西哥、澳大利亚、瑞典、日本的组织中工作团队的使用情况。哪些国家使用工作团队最多？最普遍运用的又是哪些团队？

2. 找出分别以团队建设、团队促进和团队发展为特点的三个组织。这些



组织提供什么样的发展方案？它们的相似之处在哪里？不同之处在哪里？你认为哪一种方案最有效？为什么？

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、因特网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

如果给小组分派一项工作任务，并要求它在规定的时间内完成，这一过程中会发生什么情况？小组是否会表现出小组发展的各阶段特点？群体行为模型（见图 15-7）是否可以解释小组中所发生的事件？老师把学生划分成小组，并指导其下一步要做什么。

## ■ 案例应用

### 艾沃特玻璃厂的团队探险活动

一项练习是让团队成员随机“抛和接”各种物体（如网球等）并试图同时完成这两种动作；另一项练习是让一组人手拉手围成圈穿过一个自行车内胎，要求大家的手不能松开，同时自行车的内胎还不能着地。你可能以为我是在描写一群 10 岁孩子们的夏令营活动，其实，这些练习的作用是向公司的工作团队说明，作为一名团队成员意味着什么。

艾沃特玻璃厂（Ewart Glass）是一家汽车玻璃生产厂家，戴姆勒-克莱斯勒公司的分支机构，也是克莱斯勒切诺基吉普车车窗的主要供应商。根据一项员工调查的结果，总部要求每个分支机构都要致力于改善组织文化和组织氛围。艾沃特玻璃厂的文化委员会决定将他们的重点放在提高团队内部及团队之间的员工互动性上。与大多数美国组织的做法一样，艾沃特玻璃厂也进行了基于工作团队的结构调整。工厂的管理人员指出：“我们在工作流程上采取关注团队的做法，我们对团队的努力进行统计。”然而，工作团队本身并不会自动地导致团队成员有效并高效地活动，并使团队实现高业绩水平。这就是为什么公司决定派员工（将近 300 人）去参加团队建设和培训项目。

把员工组合成为交叉职能型团队，使得团队培训过程面对着更大的挑战，因为这与他们的正式工作群体不同。例如，有一个团队包括了一名叉车司机、一名接线员、一名维修工和一名轮班主管，他们必须依靠集体的智慧想办法把其中一名成员从“电网栅栏”的一端转移到另一端而且不能碰到栅栏。这些通

过练习而学习的团队课程，意在向大家表明支持和信任是团队工作中最为重要的一部分。为了成功地完成工作，有时团队成员不得不开放地表达自己并寻求帮助。经历了一整天各种各样的团队探险活动之后，成员们聚在一起讨论他们的体验，并比较这些挑战与他们在工作环境中面对的挑战有哪些异同。公司的人力资源部经理说：这种体验让每个人都“认识到在工作领域中人们是不同的，并使人们在面对别人进行沟通交流、解决工作相关问题、分享信息时更放松自然。”

员工们一开始并没有对团队建设练习的想法感到恐慌。一些员工（主要是工会成员）抵制公司进行强制性的团队培训。为了缓和由于对培训不了解而带来的不确定性，公司在进行实际培训之前先给员工提供了充分信息。另外，团队建设项目基于“选择的挑战”的经营理念，也就是说，不硬性要求工人参加那些让他们感觉不好的活动，但工人们被期望扮演积极的支持角色，当团队其他成员完成活动时应该给予喝彩。培训结束后，对培训效果进行的追踪调查表明，人们的反应是积极的，很多员工指出他们希望与自己的工作群体再做一遍这项活动。另外，组织中所有水平上的员工都指出他们看到了态度的变化。例如，现在人们不再用自己的方式去帮助他人，在讨论中每个人都更积极地出主意想办法。一位来自财务部的员工这样概括自己的体验：“我看到了基于团队工作的整个模式，也就是说，你必须和别人一起工作而不可能自己干所有的工作。”

#### [问题]

1. “你不可能把人们培训成为团队成员”。找出一些证据来支持这种论点。然后，再找出一些证据反驳它。
2. 描述使用职能型团队（而不是员工在实际工作中所属的团队）进行培训的优势与劣势。
3. 团队建设练习（如以上简要描述的练习），如何有助于使一个团队更为有效？
4. 这是一个充分发挥你创造力的机会。想出一种团队建设练习来帮助团队达到有效团队所具备的一项特点（见图 15—10）。描述一下你所选择的这项特点，然后描述你如何使用这个练习来帮助团队发展或提高这项特点。

资料来源：H. Campbell, “Adventures in Teamland,” *Personnel Journal*, May 1996, pp. 56—62.

#### [注释]

- [1] Company information from Web site[[www.strawberryfrog.com](http://www.strawberryfrog.com)], June 12, 2000; and S. Ellison, “Ad Firm Strawberry Frog in Amsterdam Thinks Big but Wants to Stay Small,” *Wall Street Journal*, April 3, 2000, pp. A43D+.
- [2] B. W. Tuckman and M. A. C. Jensen, “Stages of Small-Group Development Revisited,” *Group and Organizational Studies* 2, No. 3 (1977), pp. 419—427; and P. Buhler, “Group Membership,” *Supervision*, May 1994, pp. 8—10.
- [3] L. N. Jewell and H. J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations*

- (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981); and M. Kacter, "Repotting Mature Work Teams," *Training*, April 1994, pp. 54 - 56.
- [4] G. Prince, "Recognizing Genuine Teamwork," *Supervisory Management*, April 1989, pp. 25 - 36; R. F. Bales, SYMOLOG Case Study Kit (New York: Free Press, 1980); and K. D. Benne and P. Sheats, "Functional Roles of Group Members," *Journal of Social Issues*, 4 (1948), pp. 41 - 49.
  - [5] S. E. Asch, "Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgments," in H. Guetzkow (ed.), *Groups, Leadership and Men* (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), pp. 177 - 190.
  - [6] See, for instance, E. J. Thomas and C. F. Fink, "Effects of Group Size," *Psychological Bulletin*, July 1963, pp. 371 - 384; and M. E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1981).
  - [7] See R. Albanese and D. D. Van Fleet, "Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency," *Academy of Management Review*, April 1985, pp. 244 - 255.
  - [8] See for example, L. Berkowitz, "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity," *Human Relations*, November 1954, pp. 509 - 519; and B. Mullen and C. Copper, "The Relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration," *Psychological Bulletin*, March 1994, pp. 210 - 227.
  - [9] S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1954).
  - [10] This section is adapted from S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974), pp. 11 - 14. Also see D. Wagner-Johnson, "Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas ([www.workteams.unt.edu/reports/](http://www.workteams.unt.edu/reports/)), November 3, 2000; and M. Kennedy, "Managing Conflict in Work Teams," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas ([www.workteams.unt.edu/reports/](http://www.workteams.unt.edu/reports/)), November 3, 2000.
  - [11] See K. A. Jehn, "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict," *Administrative Science Quarterly*, June 1995, pp. 256 - 282; K. A. Jehn, "A Qualitative Analysis of Conflict Type and Dimensions in Organizational Groups," *Administrative Science Quarterly*, September 1997, pp. 530 - 557; and K. A. Jehn, "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance Through Value-Based Intragroup Conflict," in C. DeDreu and E. Van deVliert (eds.), *Using Conflict in Organizations* (London: Sage Publications, 1997), pp. 87 - 100.

- [12] K. W. Thomas, "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), pp. 651 - 717.
- [13] J. Grossman, "We've Got to Stop Meeting Like This," *Inc.*, April 1998, pp. 70 - 74.
- [14] I. L. Janis, *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972; R. J. Aldag and S. Riggs Fuller, "Beyond Fiasco: A Reappraisal of the Groupthink Phenomenon and a New Model of Group Decision Processes," *Psychological Bulletin*, May 1993, pp. 533 - 552; and T. Kameda and S. Sugimori, "Psychological Entrapment in Group Decision Making: An Assigned Decision Rule and a Groupthink Phenomenon," *Journal of Personality and Social Psychology*, August 1993, pp. 282 - 292.
- [15] See, for example, A. L. Delbecq, A. H. Van de Ven, and D. H. Gustafson, *Group Techniques for Program Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); L. K. Michaelson, W. E. Watson, and R. H. Black, "A Realistic Test of Individual vs. Group Consensus Decision Making," *Journal of Applied Psychology* 74, No. 5 (1989), pp. 834 - 839; R. A. Henry, "Group Judgment Accuracy: Reliability and Validity of Postdiscussion Confidence Judgments," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, October 1993, pp. 11 - 27; P. W. Paese, M. Bieser, and M. E. Tubbs, "Framing Effects and Choice Shifts in Group Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, October 1993, pp. 149 - 165; N. J. Castellan Jr. (ed.), *Individual and Group Decision Making* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993); D. Gigone and R. Hastie, "The Common Knowledge Effect: Information Sharing and Group Judgment," *Journal of Personality and Social Psychology*, November 1993, pp. 959 - 974; and S. G. Straus and J. E. McGrath, "Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions," *Journal of Applied Psychology*, February 1994, pp. 87 - 97.
- [16] F. A. Shull, A. L. Delbecq, and L. L. Cummings, *Organizational Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1970), p. 151.
- [17] This model is substantially based on the work of P. S. Goodman, E. Ravlin, and M. Schminke, "Understanding Groups in Organizations," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 124 - 128; and J. R. Hackman, "The Design of Work Teams," in J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 315 - 342.



- [18] F. Friedlander, "The Ecology of Work Groups," in Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 301 - 314.
- [19] V. U. Druskat and S. B. Wolff, "The Link Between Emotions and Team Effectiveness: How Teams Engage Members and Build Effective Task Processes," *Academy of Management Proceedings*, on CD-Rom, 1999; and M. E. Shaw, *Contemporary Topics in Social Psychology* (Morristown, NJ: General Learning Press, 1976), pp. 350 - 351.
- [20] C. G. Andrews, "Factors That Impact Multi-Cultural Team Performance," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas ([www.workteams.unt.edu/reports/](http://www.workteams.unt.edu/reports/)), November 3, 2000; P. C. Earley and E. Mosakowski, "Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test of Transnational Team Functioning," *Academy of Management Journal*, February 2000, pp. 26 - 49; J. Tata, "The Cultural Context of Teams: An Integrative Model of National Culture, Work Team Characteristics, and Team Effectiveness," *Academy of Management Proceedings*, on CD-ROM, 1999; D. I. Jung, K. B. Baik, and J. J. Sosik, "A Longitudinal Investigation of Group Characteristics and Work Group Performance: A Cross-Cultural Comparison," *Academy of Management Proceedings*, on CD-ROM, 1999; and C. B. Gibson, "They Do What They Believe They Can? Group-Efficacy Beliefs and Group Performance Across Tasks and Cultures," *Academy of Management Proceedings* on CD-ROM, 1996.
- [21] Based on L. Copeland, "Making the Most of Cultural Differences at the Workplace," *Personnel*, June 1988, pp. 52 - 60; C. R. Bantz, "Cultural Diversity and Group Cross-Cultural Team Research," *Journal of Applied Communication Research*, February 1993, pp. 1 - 19; L. Strach and L. Wicander, "Fitting In: Issues of Tokenism and Conformity for Minority Women," *SAM Advanced Management Journal*, Summer 1993, pp. 22 - 25; M. L. Maznevski, "Understanding Our Differences: Performance in Decision-Making Groups With Diverse Members," *Human Relations*, May 1994, pp. 531 - 552; and F. Rice, "How to Make Diversity Pay," *Fortune*, August 8, 1994, pp. 78 - 86.
- [22] See, for example, J. R. Hackman and C. G. Morris, "Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (New York: Academic Press, 1975), pp. 45 - 99; and M. J. Waller, "Multiple-Task Performance in Groups," *Academy of Management Proceedings* on disk, 1996.
- [23] M. Beyerlein and C. Harris, "Introduction to Work Teams," presentation at 9th Annual International Conference on Work Teams, 1998.
- [24] B. Dumaine, "The Trouble with Teams," *Fortune*, September 5, 1994, p. 86.

- [25] Based on C. E. Larson and F. M. J. LaFasto, *TeamWork* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989); and E. Sundstrom, K. P. DeMeuse, and D. Futrell, "Work Teams," *American Psychologist*, February 1990, p. 120.
- [26] C. Rance, "Doing the Team Thing," *The Age*, November 28, 1998, pp. E1 - 2.
- [27] See, for example, G. M. Parker, *Cross-Functional Teams* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), pp. 35 - 39; M. E. Warkentin, L. Sayeed, and R. Hightower, "Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-Based Conference System," *Decision Sciences*, Fall 1997, pp. 975 - 993; A. M. Townsend, S. M. DeMarie, and A. R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future," *Academy of Management Executive*, August 1998, pp. 17 - 29; and D. Duarte and N. T. Snyder, *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).
- [28] C. Joinson, "Teams at Work," *HRMagazine*, May 1999, pp. 30 - 36.
- [29] M. Cianni and D. Wanuck, "Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," *Academy of Management Executive*, February 1997, pp. 105 - 115.
- [30] G. M. Spreitzer, S. G. Cohen, and G. E. Ledford, Jr., "Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations," *Group & Organization Management*, September 1999, pp. 340 - 366.
- [31] G. Imperato, "Real Tools for Virtual Teams" *Fast Company*, July 2000, pp. 378 - 387.
- [32] L. Grant, "New Jewel in the Crown," *U. S. News & World Report*, February 28, 1994, p. 56.
- [33] S. Sherman, "Secrets of HP's 'Muddled' Team," *Fortune*, March 18, 1996, pp. 116 - 120.
- [34] See Sundstrom, DeMeuse, and Futrell, "Work Teams"; Larson and LaFasto, *TeamWork*; J. R. Hackman (ed.), *Groups That Work (and Those That Don't)* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990); D. W. Tjosvold and M. M. Tjosvold, *Leading the Team Organization* (New York: Lexington Books, 1991); G. R. Jones and G. M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review*, July 1998, pp. 531 - 546; A. R. Jassawalla and H. C. Sashittal, "Building Collaborative Cross-Functional New Product Teams," *Academy of Management Executive*, August 1999, pp. 50 - 63; R. Forrester and A. B. Drexler, "A Model for Team-Based Organization Performance," *Academy of Management Executive*, August 1999, pp. 36 - 49; V. U. Druskat and S. B. Wolff, "The Link Between Emotions and Team Effectiveness: How Teams En-

gage Members and Build Effective Task Processes": M. Mattson, T. Mumford, and G. S. Sintay, "Taking Teams to Task: A Normative Model for Designing or Recalibrating Work Teams," *Academy of Management Proceedings*, on CD-ROM, 1999; J. D. Shaw, M. K. Duffy, and E. M. Stark, "Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence Effects on the Satisfaction and Performance of Group Members," *Journal of Management*, 26, No. 2 (2000), pp. 259 - 279; and G. L. Stewart and M. R. Barrick, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderation Role of Task Type," *Academy of Management Journal*, April 2000, pp. 135 - 148.

- [35] Larson and LaFasto, *TeamWork*, p. 75.
- [36] S. Allred, "Team Reward Systems," Center for the Study of Work Teams, University of North Texas ([www.workteams.unt.edu/reports/](http://www.workteams.unt.edu/reports/)), November 3, 2000; T. R. Zenger and C. R. Marshall, "Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards," *Academy of Management Journal*, April 2000, pp. 149 - 163; B. L. Kirkman and B. Rosen, "Powering Up Teams," *Organizational Dynamics*, Winter 2000, pp. 48 - 65; and R. Cacioppe, "Using Team-Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success," *Leadership & Organization Development Journal*, 20, issue 6/7 (1999), pp. 322 - 331.
- [37] P. E. Brauchle and D. W. Wright, "Fourteen Team Building Tips," *Training & Development*, January 1992, pp. 32 - 34; R. S. Wellins, "Building a Self-Directed Work Team," *Training & Development*, December 1992, pp. 24 - 28; S. T. Johnson, "Work Teams: What's Ahead in Work Design and Rewards Management," *Compensation and Benefits Review*, March-April 1993, pp. 35 - 41; V. A. Hoevermeyer, "How Effective Is Your Team?" *Training & Development*, September 1993, pp. 67 - 71; S. G. Cohen and G. E. Ledford Jr., "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment," *Human Relations*, January 1994, pp. 13 - 43; and J. Panepinto, "Maximize Teamwork," *Computerworld*, March 21, 1994, p. 119.
- [38] D. M. Enlen, "Team Goals: Aligning Groups and Management," *Canadian Manager*, Winter 1993, pp. 17 - 18; and A. M. O'Leary, J. J. Martocchio, and D. D. Frink, "A Review of the Influence of Group Goals on Group Performance," *Academy of Management Journal*, October 1994, pp. 1285 - 1301.
- [39] C. Meyer, "How the Right Measures Help Teams Excel," *Harvard Business Review*, May-June 1994, pp. 95 - 103; D. E. Yeatts and C. Hyten, *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998); R. Ca-

cioppe, "Using Team-Individual Reward and Recognition Strategies to Drive Organizational Success"; T. R. Zenger and C. R. Marshall, "Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards"; and S. Allred, "Team Reward Systems."

- [40] T. A. Stewart, "The Great Conundrum: You vs. the Team," *Fortune*, November 25, 1996, pp. 165 - 166.
- [41] B. Geber, "The Bugaboo of Team Pay," *Training*, August 1995, pp. 27 and 34.
- [42] P. K. Zingheim and J. R. Schuster, "The Team Pay Research Study," *Compensation & Benefits Review*, November - December 1995, pp. 6 - 10; G. Flynn, "Teams Won't Push for More Pay," *Personnel Journal*, January 1996, p. 26; J. H. Sheridan, "Yes' to Team Incentives," *IW*, March 4, 1996, pp. 63 - 64; V. Frazee, "Recognize Team Success," *Personnel Journal*, September 1996, p. 27; and B. Nelson, "Does One Reward Fit All?" *Workforce*, February 1997, pp. 67 - 76.



# 16

## 章

### 激励员工

- 什么是动机
- 早期的动机理论
- 当代动机理论
- 当代动机问题
- 从理论到实践：激励员工的一些建议
- 本章小结
- 思考题

### 三、学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 定义动机的过程。
2. 描述三种早期的动机理论。
3. 说明如何通过目标激励员工。
4. 指出强化理论与目标设置理论之间的差异。
5. 找出一些方法进行具有激励作用的工作设计。
6. 描述公平理论中激励的含义。
7. 解释期望理论中的关键联系。
8. 描述管理者当前面对哪些动机问题。
9. 指出在管理活动中哪些具体措施能够更有效地激励员工。

#### 管理者困境

Grupo M 是多米尼加共和国最大的一家私人企业<sup>[1]</sup>，拥有 6 家工厂共 13 000 名员工，为 Abercrombie & Fitch、Hugo Boss、Tommy Hilfiger 等世界知名品牌生产服装。安吉尔·洛伦佐（Angel Lorenzo）是该企业的一名轮班主管，他刚进厂时只是一名缝纫机操作工，而后晋升为质量控制巡查员。现在，他负责管理 14 支缝纫机操作工团队，确保它们的工作流程畅通无阻，按时完成任务。他说，他的工作就是让员工知道他们是工厂里最重要的人，如果他们的工作没做好，企业就会失去客户。

Grupo M 试图在改变人们对发展中国家制衣厂形成的刻板印象，公司不是那种血汗工厂，也不雇用童工。它的厂房干净明亮，是工作的好地方。公司的创建者费尔南多·科普兰（Fernando Capellan）筹划建立一座知名企业，成为制衣行业的开拓者与革新者。作为一家进步神速的私营企业，Grupo M 赢得了自己的信誉，而员工的工作也在不断肯定这份荣誉。例如，1999 年企业因为“授权员工”而荣获“公司良知奖”（由美国的经济优先委员会评选）。科普兰说：“我们已经用行动证明，你不必为了寻求发展和获得利润而非要把工厂变成血雨腥风之地。实际上我们相信，用我们的方法对待员工照样可以革新技术、拓展业务、实现梦想。我们给予员工的所有一切，最后都通过效益、质量、忠诚和革新回报给了我们。这是一个很开明的企业。”

尽管企业的经营思想鼓舞人心，但像洛伦佐这样的管理人员还是面对着需要不断激励员工的挑战。虽然 Grupo M 干净整洁而且布局现代，但工人的工作却只需速度而无须动脑。现在请你站在洛伦佐的位置上，你怎样激励员工做好工作？

你该怎么做？

在管理者从事的工作中，激励和奖赏员工是最重要也是最具挑战性的活动之一。成功的管理者，如本章开篇“管理者困境”中的主人公安吉尔·洛伦佐，认识到对某个人具有激励作用的刺激物对其他人可能作用很小甚至根本不起作用。你可能会因为在一个团结协作的团队中工作而受到鼓舞，但别指望每个人都会如此；你可能会因为挑战性的工作而受到激励，但别人未必如此。作为有效的管理者，要想让所有员工付出最大努力，必须了解员工如何受到激励以及为什么会被激励，并调整自己的激励活动以满足员工的这些需要和欲求。

## 什么是动机

为了理解动机是什么，让我们首先看看动机不是什么。为什么这样做呢？因为许多人误以为动机是一种个人的内在特质，这种特质某些人具备而另一些人不具备。尽管在实际工作中许多管理者会说某个员工缺乏动机，但有关动机的知识告诉我们不应这样标记一个人。我们的知识表明，动机是个人与环境相互作用的产物。虽然不同个体之间在动机驱力上差异很大，但总体来说，动机随环境条件的变化而变化。因此，在分析动机概念时，要记住动机水平不仅因人而异，对同一个人来说还因时而异。

**动机 (motivation)** 指的是：个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。尽管一般而言动机指的是个体为了达到任何目标而付出的努力，但我们这里专指为了达到组织目标而付出的努力，因为我们关注的是与工作相关的行为。在动机的定义中有三个关键要素：努力、组织目标和需要。

努力要素是强度或内驱力指标。一个受到激励的个体会更勤奋地工作。但是，如果这种努力不指向有利于组织的方向，则高努力水平未必会产生令人满意的工作业绩。<sup>[2]</sup>因此，对于努力因素我们不仅要考虑它的强度还要考虑它的质量，那些指向组织目标并与组织目标始终保持一致的努力才是我们所希望的。最后，动机可以看做是一个需要获得满足的过程，如图 16—1 所示。



图 16—1 动机过程

**需要 (need)** 指的是一种内部状态，它使人感到某种结果具有吸引力。当需要未被满足时就会产生紧张感，进而激发了个体的内驱力，这种内驱力会导致个体寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解除。

可以这样说，受到激励的员工处于一种紧张状态之中。为了缓解紧张，他们会努力工作。紧张程度越大，员工的努力程度越高。如果这种努力能够带来需要的满足，则紧张状态得以解除。当然，我们感兴趣的是工作行为，因此这种解除紧张的努力也必须是指向组织目标的。所以，在动机的定义中包括了个体需要必须与组织目标相一致的含义。如果两者不匹配，个体可能表现出与组织利益相悖的努力行为。顺便提一句，这可不是什么少见的特例情况。一些员工常在上班时间与朋友长时间聊天，以满足他们的社交需要，这虽然也是高努力行为，但对组织来说却毫无意义。

## 早期的动机理论<sup>①</sup>

接下来看一看三种早期的动机理论。尽管现在看来这些理论在效度方面都或多或少地受到质疑，但它们依然是在激励员工方面流传最广的解释。它们是：马斯洛的需要层次理论、麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论、赫茨伯格的激励-保健理论。尽管此后发展出很多更有说服力的解释，但我们仍需了解这些早期的理论，原因在于：（1）它们体现了当今各种理论的成长基础；（2）实践中的管理者经常使用这些理论和术语解释员工的动机。

### ■ 马斯洛的需要层次理论

最广为人知的动机理论恐怕要数亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论（hierarchy of needs theory）了。<sup>[1]</sup> 马斯洛是一位人本主义心理学家，他认为每个人都有五个层次的需要：

1. 生理需要（physiological needs）：包括食物、水、栖身之地、性以及其它方面的身体需要。
2. 安全需要（safety needs）：保护自己免受身体和情感伤害，同时能保证生理需要得到持续满足的需要。
3. 社交需要（social needs）：包括爱情、归属、接纳、友谊的需要。
4. 尊重需要（esteem needs）：内部尊重因素包括自尊、自主和成就感等；外部尊重因素包括地位、认可和关注等。
5. 自我实现需要（self-actualization needs）：成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种要成为自己能够成为的人的内驱力（追求个人能力极限的内驱力）。

在动机方面，马斯洛指出，每个需要层次必须得到实质的满足后，才会激活下一个目标。同时，一旦某个层次的需要得到实质的满足，它就不再具有激励作用了。换句话说，当一种需要得到满足后，下一个层次就会成为主导需要。如图 16-2 所示，个体的需要是逐级上升的。这一理论指出，尽管没有一种需要会完全、彻底地得到满足，但只要它大体上得到满足，就不再具有激励作用了。按照马斯洛的观点，如果你想激励某人，就必须了解这个人目前处于哪个需要层次上，并重点满足这一层次或这个层次之上的需要。接受马斯洛观点的管理者们都在试图改变他们的组织或管理活动，以使员工的需要得到满足。

另外，马斯洛还将五种需要划分为高和低两级。生理需要与安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要与自我实现需要称为较高级的需要。两级的划分建立在这一前提条件下：高级需要通过内部使人得到满足，低级需要

<sup>[1]</sup> 国内对于激励与动机这两个概念的翻译有一些混淆，在一定程度上导致读者理解的困难。本书统一把 motivation 译为动机，把 motivating 译为激励。——译者注





则主要通过外部使人得到满足。事实上，从马斯洛的需要层次理论中可以很自然地得到这样的结论，在经济繁荣时期，几乎所有员工的低级需要都大体上得到了满足。

马斯洛的理论得到了普遍认可，特别是六七十年代很受一线管理者的欢迎，主要原因是该理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。不过从总体上说，这一理论尚未得到实证研究的检验。马斯洛本人没有为他的理论提供实验证据，一些试图寻求其有效性的研究也无功而返。<sup>[4]</sup>

## ■ 麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论

道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas McGregor) 以他所提出的有关人性的两类假设而著称：X 理论和 Y 理论。<sup>[5]</sup>很简单，**X 理论 (theory X)** 主要代表了一种对人的消极观念，它认为工人没有雄心大志，不喜欢工作，只要有可能就会逃避责任，为了保证工作效果必须要严格监控。**Y 理论 (theory Y)** 则提供了一种积极的人性观点，它认为工人可以自我指导，他们接受甚至主动寻求工作责任，他们把工作视为一项自然而然的活动。麦格雷戈相信 Y 理论更抓住了人的实质特点，认为应该以此指导管理活动。

麦格雷戈的分析对动机领域具有什么意义？这一问题在马斯洛的框架下进行解释效果最佳：X 理论假定较低层级的需要支配着个人行为，Y 理论则假设较高层级的需要支配着个人行为。麦格雷戈本人坚信 Y 理论的假设比 X 理论更有效。因此，他倡导实行员工参与决策，为员工提供富有挑战性和责任感的工作，建立良好的群体关系，认为通过这些手段可以极大地调动员工的工作积极性。

遗憾的是，并无研究证据证实哪一种假设更为有效，也无证据表明接受 Y 理论假设并相应改变行为的做法能更有效地调动员工积极性。例如，丰田公司美国市场部前任副总裁鲍勃·麦克格雷 (Bob McCurry) 显然是 X 理论的追随者，他实施“鞭策”体制激励员工拼命工作，在竞争激烈的环境中，这种做法成功地使丰田公司的市场占有率得到大幅提高。

## ■ 赫茨伯格的激励—保健理论

弗雷德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 的**激励—保健理论 (motivation-hygiene theory)** 指出，内部因素与工作满意和动机有关，外部因素与

工作不满意有关。<sup>[9]</sup>他相信个人与工作的关系是一项基本关系，而个人对工作的态度决定了任务的成败。为此，他调查了这样一个问题：“人们希望从工作中得到什么？”让人们具体描述自己感到工作中特别好或特别差的方面，调查结果见图 16—3。



图 16—3 赫茨伯格的激励—保健理论

对调查结果进行分析后，赫茨伯格发现，对工作感觉满意的员工和对工作感觉不满意的员工的回答完全不同。一些因素总是稳定地与工作满意感有关（图 16—3 中左侧列出的因素），另一些因素则与工作不满意有关（图 16—3 中右侧列出的因素）。那些与工作满意有关的因素是内部因素，如成就、认可、责任。当人们对工作感到满意时，他们倾向归因于这些特点；当他们对工作感到不满意时，则常常抱怨外部因素，如公司政策、管理和监督、人际关系、工作条件等。

赫茨伯格还指出，与传统看法不同，调查数据表明满意的对立面不是不满意。也就是说，消除了工作中的不满意因素并不必定能让工作令人满意。赫茨伯格提出了二维连续体的存在：“满意”的对立面是“没有满意”，“不满意”的对立面是“没有不满意”，如图 16—4 所示。

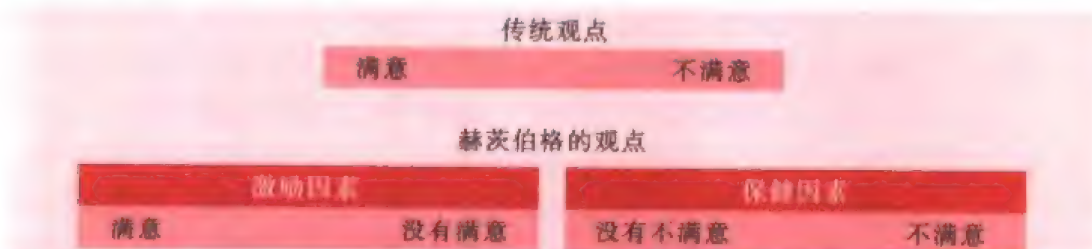


图 16—4 满意—不满意观的对比

按照赫茨伯格的观点，导致工作满意的因素与导致工作不满意的因素是相互独立的，而且差异很大，因此，试图在工作中消除不满意因素的管理者只能给工作场所带来和平，而未必具有动机作用。这些因素只能安抚员工，不能激励员工。赫茨伯格称这些导致工作不满意感的外部因素为**保健因素**（hygiene factors）。当它们得到充分改善时，人们便没有了不满意感，但也不会因此而感到满意（或受到激励）。要想真正激励员工努力工作，必须注重激励因素，这些内部因素才会增加员工的工作满意感。

赫茨伯格的理论在 20 世纪 60 年代中期至 80 年代早期一直有着广泛的影响力，对该理论的批评主要针对于操作程序和方法论方面。即使今天，虽然这一理论的内容显得过于简单，但它对当前工作设计的思想依然有着相当的影响。



#### 小测验

1. 什么是动机？为什么马斯洛的需要层次理论是一种动机理论？
2. 麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论中的人性假设是什么？
3. 描述赫茨伯格的激励—保健理论。



## 当代动机理论

本节中介绍的理论 and 观点代表了当前员工激励方面比较成熟的解释。尽管它们可能不像早期的动机理论那样广为人知，但都有大量研究证据的支持。<sup>[7]</sup> 这些当代激励观点包括哪些？我们在此介绍六种理论：三种需要理论、目标设置理论、强化理论、具有激励作用的工作设计、公平理论、期望理论。

### ■ 麦克利兰的三种需要理论

大卫·麦克利兰 (David McClelland) 等人提出了三种需要理论 (three-needs theory)<sup>[8]</sup>，认为主要有三种需要推动人们从事工作，它们是：(1) 成就需要 (need for achievement, nAch)，达到标准、追求卓越、争取成功的需要；(2) 权力需要 (need for power, nPow)：左右他人以某种方式行为的需要；(3) 归属需要 (need for affiliation, nAff)：建立友好和亲密的人际关系愿望。这三种需要中，成就需要被研究得最多，研究结果告诉了我们什么？

高成就需要者追求的是个人成就感，而不是成功之后得到的荣耀与奖赏。他们总是渴望把事情做得比以前更完美、更有效。<sup>[9]</sup> 他们喜欢这样的工作：自己有权寻找解决问题的办法；能够及时且准确地得到有关自己工作业绩的反馈信息，从中了解自己是否有所进步；工作目标具有适度挑战性。高成就需要者不是赌徒，他们不喜欢靠撞大运获得成功。他们喜欢接受困难的挑战，并为自己的成败承担责任。他们回避那些他们觉得特别容易或者特别困难的工作任务，这一点很重要。另外，高成就需要者未必就是一个优秀的管理者，尤其是对规模较大的组织而言。比如，默克公司 (Merck) 的一名高成就需要的销售人员未必是一位出色的销售经理。同理，很多大型组织中，如 AT&T 公司、沃尔玛公司、微软公司等，优秀的管理人员也未必非要有高成就需要。原因在于，高成就需要者关注自己的成就，而作为一名优秀的管理者，应该重视的是帮助他人实现自己的目标。<sup>[10]</sup> 最后，我们知道通过培训可以激发员工的成就需要。<sup>[11]</sup>

另两种需要不像成就需要那样得到广泛的研究。但现在我们知道，归属需

有内在推动力。例如，当联邦快递公司的卡车司机答应每周在多伦多——布法罗——纽约之间进行十次往返，他就有了一个要达到的具体目标。可以这样说，如果其他条件同等，那么有具体目标的运输司机会比没有目标或仅有泛泛的“尽力而为”目标的司机干得更好。

你可能注意到目标设置理论和成就动机中的研究结果存在一定的矛盾。中等挑战性的目标将激发成就动机，但是，目标设置理论则认为困难的目标具有最大的激励作用，两种说法是否矛盾？答案是否定的。<sup>[15]</sup>对这一问题的解释包括两个方面：第一，目标设置理论针对普通大众，而成就动机的结论仅仅针对高成就需要者。在北美，与生俱来的高成就需要者不足10%~20%，在发展中国家这一比例无疑会更低。因此，对大多数员工而言，我们推荐困难的目标。第二，目标设置理论适用于那些接受工作目标并作出承诺的人。只有当人们接受了困难的目标，它才会带来更高的工作绩效。

如果员工有机会参与目标的设置工作，他们是否会更努力？目前还不能说让员工参与目标设置过程总会得到理想的结果。但是，当你预计员工在接受困难任务时会有一定抵触时，让员工参与目标设置恐怕比直接给员工分派目标的效果要好。<sup>[16]</sup>在一些案例中，员工参与目标设置导致了更高的绩效水平；但在另一些案例中，当管理者分派目标时，员工的工作水平最好。不过，参与目标设置的最主要优点可能在于：它提高了目标的可接受性，使得人们愿意为达到目标而努力。

最后，如果人们可以获得反馈以了解在实现目标的过程中自己的工作水平如何，人们会干得更好，因为反馈有助于他们了解自己所做的与自己想做的之间是否存在差异。也就是说，反馈可以指导行为。但反馈的效果也不尽相同。自发的反馈，即员工可以监控自己的工作过程，比来自外部的反馈更具激励作用。<sup>[17]</sup>

目标设置理论中是否存在一些权变因素？还是说困难而且具体的目标总会带来更高的业绩水平？除了反馈之外，人们还发现其他三个因素也会影响目标—绩效的关系，它们是：目标承诺、自我效能、民族文化。目标设置理论的前提条件是个体对目标的承诺，假定个体既不会降低目标也不会放弃目标。当目标是公开的、个体是内控类型、目标是自我设定的而不是分派而来的时，这种承诺最可能发生。<sup>[18]</sup>自我效能感（self-efficacy）指的是个体对于自己能否完成任务的信念。<sup>[19]</sup>自我效能感水平越高，个体越自信能够成功完成任务。因此，我们会看到，在困难情境中，低自我效能者更可能减少甚至干脆放弃他们的努力，而高自我效能者会加倍努力迎接挑战。<sup>[20]</sup>另外，高自我效能者面对消极反馈反而激发了努力和积极性；低自我效能者面对消极反馈时会降低努力水平。<sup>[21]</sup>最后，目标设置理论受到文化的限制。在美国、加拿大这样的国家中，这种理论很容易为人们接受，因为其主要思想脉络与北美文化相一致。它假定下属具备合理的独立性（在权力距离上得分不太高），管理者和员工会寻求具有挑战性的目标（在不确定性规避上得分低），无论管理者还是下属都十分看重工作绩效（生活数量得分高）。同理，对于像葡萄牙和智利这样的国家，不应该预期目标设置必然提高员工的业绩水平，因为这些国家的文化特点十分不同。

图 16-6 总结了目标、激励、绩效之间的联系。目标设置理论的总体结论



是：愿望——对具体而且困难目标的清晰阐述——是一种有力的激励力量。在适当条件下，它会导致更高的工作业绩。但是，并无证据表明目标与工作满意感的提高有关。<sup>[2]</sup>



图 16-6 目标设置理论

## ■ 强化理论

与目标设置理论形成鲜明对照的是**强化理论**（reinforcement theory），它提出行为是结果的函数。目标设置理论认为个体的目标引导其活动，强化理论则认为行为的原因来自外部，控制行为的因素是**强化物**（reinforcer）。如果行为之后紧接着给予一个积极的强化物，则会提高该行为重复的比率。

强化理论的关键在于它不考虑诸如目标、期望、需要等因素，只关注个体采取某种行动后会带来什么后果。这种思想有助于解释这一现象：一些出版公司，如培生教育出版公司（Pearson Education），在与作者签订合同时，会包括一些激励性条款。每次作者交付完成的章节，公司便预先支付一笔未来工作的费用，以激励作者继续努力完成余下章节。

第 14 章中我们介绍了强化物如何塑造个体的行为，如何帮助人们进行学习。很多研究者认为强化的概念同样可以解释激励问题。按照 B. F. 斯金纳的观点，强化理论对动机的解释是：当人们由于采取某种理想行为而受到奖励时，他们最可能重复这种行为。奖励紧跟在理想行为之后时最为有效。如果某种行为没有受到奖励或是受到了惩罚，行为重复的可能性则非常小。<sup>[3]</sup>



管理你的职业生涯

你想从工作中得到什么？

在阅读本书时，你可能正在选修“管理学”课程，读书是为了帮助你获得这门课的学分。为了得到学位，你可能还要选很多别的课程，因为你希望毕业后有一份好工作（如果你已有了工作，则是为了一份更好的工作）。你总在不断努力，不过，你是否曾停下细想一下自己到底想从工作中得到什么？<sup>[4]</sup>是高薪？是挑战自我的机会？还是为了自主权和灵

活性？最近有一项针对员工“想从工作中得到什么”的调查，也许它的结果能带给你一些启示。员工们列出了从事目前工作最重要的原因，排列如下：

原因	回答的比例 (%)
友好的同事	71
愉快的工作环境	68
轻松的沟通	68
挑战性的工作	65
弹性工作时间	54

这些内容中有没有你想从工作中得到的东西？不管答案如何，你都应该花点时间思考一下你希望从工作中得到什么。在找工作的最关键时刻，想一想你所应聘的公司给你提供的条件是否正是你所寻求的东西。

根据强化理论，管理者可以通过强化他们认为理想的行为来影响员工。但要注意把重点放在积极强化而不是惩罚上，也就是说，管理者应当忽视而不是惩罚他们不认同的行为。原因在于，尽管惩罚措施消除不良行为的速度远快于忽视手段，但其效果经常只是暂时的，并且其后可能产生不良的副作用，例如工作场所中功能失调的行为，如冲突、缺勤或辞职等。

研究表明强化对于工作行为无疑有着重大影响，但它并不是导致员工工作动机存在差异的惟一解释。<sup>[35]</sup>工作目标、成就需要水平、工作设计、对于奖励是否公平的感知，以及期望等因素都会影响到员工的动机水平。



#### 小测验

4. 在工作环境中，麦克利兰的三种需要指什么？
5. 谈谈如何运用目标设置理论解释员工的工作积极性。
6. 在激励员工方面，强化理论告诉了我们什么？

## ■ 具有激励作用的工作设计

管理者主要感兴趣的是如何激励员工从事工作，所以我们应该思考采用什么办法设计工作使之具有激励作用。仔细考察组织是什么以及组织的运作方式，不难发现它由成千上万个不同的任务组成。这些任务又可以聚合成为各岗位上的工作。<sup>[36]</sup> **工作设计 (job design)** 这一概念指的是，将各种任务组合起来构成全部工作的方法。在组织中人们承担的工作不应该是随意产生的，管理者应该仔细考虑对工作的设计，反映出环境变化、组织技术、技艺和能力、员工偏好的要求。<sup>[37]</sup> 如果在工作设计时能够牢记这些因素，则会激发员工充分发挥其生产潜能。管理者在设计具有激励作用的工作时可以遵循什么方法？

**工作扩大化** 在第2章和第10章我们已经看到，工作设计的历史旨在使工作越来越细化和专业化。但是，当工作越来越窄而且关注面高度细化时，如何激励员工就成为一个相当实际的难题。因此，很多组织开始寻求其他的工作设计办法。克服工作细化缺陷的最初努力是，通过扩大**工作范围 (job scope)**

而横向拓展工作。工作范围指的是,在一个工作中所要求的任务数量,以及这些任务被重复的频率。例如,一名牙科保健医生的工作可以扩大到包括牙齿清洁、寻找病例、治疗结束时填写病历、清洁和保管仪器。这种工作设计类型称为工作扩大化(job enlargement)。

工作扩大化的努力只是关注于增加任务完成的数目,其效果并不尽如人意。正如一名经历过工作扩大化的员工提出:“以前我只有一件讨厌的工作要做,真得感谢工作扩大化,现在我有三件讨厌的工作要做了!”不过,有一项研究考察了知识扩大化活动(在一个工作中所使用的知识范围得到扩大)对员工的影响,发现了积极效果,诸如满意感更高、客户服务状况改善、差错率降低等等。<sup>[28]</sup>不过即使这样,大多数工作扩大化的努力并没有给员工提供什么挑战性和有意义的活动,尽管它的本意是为了避免由于工作过度细化而导致的缺乏变化性。

**工作丰富化** 另外一种具有激励作用的工作设计方法是,通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展,即工作丰富化(job enrichment)。这种丰富化增加了工作深度(job depth),即员工对于自己工作的控制程度。换句话说,传统上认为由管理者所做的工作现在授权给员工来做了。在工作丰富化基础上,工人在完成任务时应当拥有更大的自主权、独立性和责任感。这些任务还应该提供反馈机制,使个体能够评估和修正自己的业绩水平。例如,在具有丰富化特点的工作中,我们的口腔保健医生除了负责牙齿清洁之外,还要安排患者的门诊时间并在治疗之后追访患者。尽管工作丰富化有助于改善工作的质量、员工的积极性和满意感,但有关工作丰富化方面的研究证据表明得出这一定论尚为时过早。<sup>[29]</sup>

**工作特征模型** 尽管很多组织都采纳过工作扩大化及工作丰富化方案并尝试过二者的结合运用,但它们都不能提供有关工作分析的构想框架,也不能对管理者设计具有激励作用的工作提供指导。不过,工作特征模型(job characteristics model, JCM)给我们提供了这样一个框架<sup>[30]</sup>,它提出五种主要的工作特点,并分析了这些特点之间的关系,以及它们对员工生产率、积极性和满意感的影响。

根据工作特征模型,任何工作都可以用以下五种核心维度进行描述:

- **技能多样性(skill variety)**。指一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动的程度。
- **任务完整性(task identity)**。指一项工作中要求完成一件完整的和可辨识的任务的程度。
- **任务重要性(task significance)**。指一项工作对员工生活或其他人工作的实际影响程度。
- **工作自主性(autonomy)**。指一项工作给任职者在安排工作内容、确定工作程序方面,实际上提供了多大的自由度、独立性及自主权。
- **工作反馈(feedback)**。指员工在完成任务的过程中,可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。

图 16-7 描述了这一模型。请注意,如果前三个维度(技能多样性、任务完整性、任务重要性)组合在一起,可以使工作富有意义。也就是说,如果在某项工作中存在这三种特点,那么我们可以预测,员工会觉得他的工作是重要



的、有价值的和有意义的。同样值得注意的是，如果员工拥有工作自主权，他们会感到自己对结果承担责任；如果给员工的工作提供反馈，员工会了解到自己工作的效率如何。



从激励角度来看，工作特征模型表明，当员工认识到（通过反馈而了解结果），他所看重的工作（通过技能多样性、任务完整性、任务重要性而体会到工作的意义）自己干得很好（通过工作自主性体验到责任感），就会获得一种内在的奖赏。<sup>[21]</sup>一项工作中具备这三个方面越多，则员工的积极性越强，工作成绩越好，满意感越高，缺勤率及离职可能性也越低。正如模型中表明的，工作各维度与效果之间的联系受到个体成长需要（自尊和自我实现的愿望）的影响。这意味着，相比低成长需要的个体而言，当工作中包括核心维度时，高成长需要的个体有更强的心理体验，并作出更积极的回应。这一点可以解释有关工作丰富化研究当中得到的不一致结果：在工作丰富化基础上，低成长需要的个体并不会会有更高的工作业绩和满意感。

工作特征模型为管理者进行工作设计提供了具体的指导原则（见图 16—8），下面这些建议都是在这一模型基础上提出的，它们具体说明通过在工作当中的一些变化可以改善核心维度。请注意，其中两项建议实际上是综合了我们前面讨论过的有关工作设计的早期概念（工作扩大化和工作丰富化），当然这里还包括了比横向和纵向扩展任务更多的内容。

1. 合并任务。管理者应该把现有的任务碎块重新组合起来，构成新的更大的工作模块（工作扩大化）以增加技能多样性和任务完整性。
2. 形成自然的工作单元。管理者应该把工作设计成为完整的、具有意义的整体，以提高员工对工作的“拥有感”，鼓励员工感觉到自己的工作意义重大，而不是无关紧要的和枯燥乏味的。
3. 建立客户关系。客户是员工作出的产品（或服务）的外在（或内在）使用者。只要有可能，管理者就应该让员工与客户建立直接联系，以提高技能多样性、工作自主性，并增加反馈信息。例如，位于洛杉矶的柏宁（Park Lane）国际酒店中，顾客可以提名给自己最喜欢的员工授予奖励，奖项包括





图 16-8 工作设计的指导原则

索尼电视、免费住店一晚等。<sup>[32]</sup>

4. 纵向拓展工作。工作的垂直拓展（工作丰富化）把过去只有管理者才有的责任与控制权交给了员工。它尤其缩小了工作中“做”与“控制”方面的差距，增强了员工的自主性。

5. 开通反馈渠道。通过反馈可以使员工不仅了解到工作的完成状况，而且了解到自己的工作业绩是进步了、退步了，还是停止不前。从理论上说，员工应该在他们工作的同时直接获得绩效反馈，而不是偶尔从管理者那里得到。例如，大陆航空公司频繁地给员工发放一种绩效奖励卡，作为对在工作中表现出色的员工的奖励凭证，员工可以积攒这些卡片并用此来兑换有价值的商品。<sup>[33]</sup>

## 公平理论

当你考完试后或完成了重要的课堂报告之后，是否很想知道班上其他人的成绩如何？大多数人都想这么做。作为人，我们倾向于和他人进行比较。如果你大学刚毕业就有人给你提供一份年薪60 000美元的工作，你可能会兴奋不已，有积极的工作热情，随时准备迎接各种工作任务，当然你对自己的收入也十分满意。可是，假如工作了一个月后，你发现你的同事——另一位也是最近毕业，与你同龄、教育背景与工作经历都和你相当的同事，年薪却是65 000美元时，你会做何反应？你可能会很失望。虽然对于一个刚毕业的大学生来说，60 000美元的绝对收入已经相当可观（你自己也深知这一点），但突然间它的意义不大了。你现在关注的是相对收入以及你认为这样是否公平。公平这一概念指的是，与其他以类似方式作出行为的人相比，个体是否得到了同等对待。大量证据表明，员工会将自己的付出与所得和他人的付出与所得进行比较，如果由此产生了不公平感，将影响到这个人以后付出努力的程度。<sup>[34]</sup>

**公平理论**（equity theory）由斯达西·亚当斯（J. Stacey Adams）发展起来，这一理论认为员工首先把自己在工作情境中得到的结果（所得）与自己的努力（付出）进行比较，然后再将自己的所得—付出比与相关他人的所得—付出比进行比较（见表 16-1）。如果员工感觉到自己的比率与他人的比率是等同的，则为公平状态。也就是说，他觉得自己处在公平的环境中；如果感到二者的比率不相同，则产生不公平感，也就是说，他认为自己的报酬过低或过

高。不公平感出现后，员工会试图采取行动来改变它。当他们感到不公平时会做什么呢？让我们来看看员工可能的行为反应。

表 16—1

公平理论

感知到的比率比较	员工的评价
$\frac{A \text{ 所得}}{A \text{ 付出}} < \frac{B \text{ 所得}}{B \text{ 付出}}$	不公平（报酬过低）
$\frac{A \text{ 所得}}{A \text{ 付出}} = \frac{B \text{ 所得}}{B \text{ 付出}}$	公平
$\frac{A \text{ 所得}}{A \text{ 付出}} > \frac{B \text{ 所得}}{B \text{ 付出}}$	不公平（报酬过高）

说明：A 代表某员工，B 代表相关的参照他人。

基于公平理论，当员工感到不公平时，可能会采取以下几种做法：（1）曲解自己或他人的付出或所得；（2）采取某种行为使他人的付出或所得发生改变；（3）采取某种行为改变自己的付出或所得；（4）选择其他的参照对象进行比较；（5）离职。员工的这些反应方式都得到了研究证据的支持。<sup>[35]</sup>一篇研究综述再次有力地证实了公平性这一主题，它指出：员工的工作积极性显著地受到相对报酬和绝对报酬的影响。无论任何时候，只要他们感觉到不公平，就会采取行动调整这种状态<sup>[36]</sup>，其结果可能会提高也可能会降低生产率、产品质量、缺勤率、主动离职率。

在公平理论中，我们需要考查的另一个问题是，个体与自己进行对比的“其他人”是谁？**参照对象（referent）**是公平理论中十分重要的变量<sup>[37]</sup>，它可以划分为三种类型：“他人”、“系统”和“自我”。“他人”包括同一组织中从事类似工作的其他个体，也包括朋友、邻居及同行。人们通过在工作中听到的消息、在报纸杂志上看到的消息，将自己的收入与他人进行比较。“系统”指组织中的薪酬政策与程序，以及这些制度的运作与管理等。组织在薪酬分配方面的所有规定，都构成了这一范畴中的主要内容。“自我”指的是每个员工自己付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，并受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。至于具体选择哪一种参照对象，与员工能得到的有关参照对象的信息以及他们感到自己与参照对象的关系有关。

公平理论在理解员工激励问题上十分有效，但也并不是说毫无缺陷，这一理论中还有一些问题不够明了。<sup>[38]</sup>例如，员工怎样界定自己的付出与所得？他们又是怎样把付出与所得的各个因素进行累加和分配权重的？这些因素是否随时间而变化？个体如何选择参照对象？不过，尽管仍然存在诸多问题，公平理论仍不失为一个颇具影响力且被众多研究证据所支持的理论，它为我们了解员工的激励问题提供了很多真知灼见。



#### 小测验

7. 界定工作扩大化与工作丰富化。
8. 谈谈怎样通过工作特征模型进行具有激励作用的工作设计。
9. 公平理论对员工激励的意义何在？



## ■ 期望理论

迄今为止，在员工激励方面最全面、最广为接受的解释应数维克多·弗鲁姆（Victor Vroom）的**期望理论**（expectancy theory）了<sup>[39]</sup>，虽然对它也有一些批评意见<sup>[40]</sup>，但有大量的研究证据支持这一理论。<sup>[41]</sup>

期望理论认为，当人们预期某种行为能带给个体某种特定的结果，而且这种结果对个体具有吸引力时，个体就倾向于采取这种行为。它包括以下三项变量或三种联系（见图 16—9）。



图 16—9 简化的期望模式

1. 期望或努力—绩效联系：个体感到通过一定程度的努力可以达到某种工作绩效的可能性。
2. 手段或绩效—奖赏联系：个体相信达到一定绩效水平后即可获得理想结果的程度。
3. 效价或奖赏的吸引力：从工作中可以获得的结果或奖赏对个体的重要性程度。效价主要关心的是个人的目标与需要。

虽然这种有关动机的解释听起来有些复杂，其实并不难理解。我们可以把它们概括为以下几个问题：我必须付出多大努力才能达到某一业绩水平，我真能达到这一业绩水平吗？当我达到这一业绩水平后会得到什么奖赏？这种奖赏对我有多大吸引力，它是否有助于我实现自己的目标？无论何时何地，你是否受到激励而努力工作，取决于你的具体目标是什么，以及你对某一业绩水平对于实现你的目标是否必要的认识。接下来我们看看这一理论的主要特点，并通过一个例子来了解该理论是如何解释激励问题的。

第一，员工感到这份工作能给他提供什么样的结果？这些结果（奖赏）可能是积极的，如薪酬、人身安全、同事友谊、信任、福利待遇、发挥自身潜能和才干的机会等；也可能是消极的，如疲劳、倦怠、挫折、焦虑、过度的监督与约束、失业威胁等。请记住，也许实际情况并非如此，但问题的关键是，员工知觉到什么结果，无论他的知觉是否正确。

第二，这些结果或奖赏对员工的吸引力有多大？他们的评价是积极的、消极的还是中立的？显然这一问题与个人有关，它取决于员工的态度、个性及需要。如果一个员工发现某种奖赏对他有吸引力，也就是说，他的评价是积极的，那么他将努力去实现它而不是放弃它。如果另一个员工的评价消极，则倾向于放弃这项工作。当然还有人的看法可能是中立的。

第三，为了得到这种奖赏，员工需要采取什么样的行为？只有当员工清晰

明确地知道为了达到这一结果需要做什么时，这一奖赏才会对员工的工作绩效产生影响。比如，他们需要知道在绩效评估中“干得出色”是什么意思？使用什么样的标准来评价他们的工作绩效？

第四，员工怎样看待这次工作机会？在衡量了自己的技术与能力这些决定成败的控制变量后，他们认为自己工作成功的可能性有多大？<sup>[42]</sup>

让我们以一堂课为例看看如何运用期望理论来解释激励问题。

大多数学生希望老师告诉他们这门课程对他们的期望是什么，他们想知道考试和作业会是什么样的，何时需要完成，每项作业和考试占最终分数的权重多大。他们还会想到在这门课上的努力程度（准时上课、记笔记、完成作业、课外学习等活动）应该与自己的最后得分有关。

假设你对某一门课很感兴趣，上课五周后这门课有一次考试。你为此进行了精心准备，并花了大量时间阅读书籍和笔记。过去，当你这么刻苦地学习时，成绩不是 A 至少也是 B。你之所以这样努力得高分，是因为你相信这对你将来毕业时找到一份好工作或考取研究生十分重要。

然而，当你拿到成绩时却惊呆了，46 分！全班平均 72 分，10% 的学生得了 A，及格线为 50 分。你愤怒且沮丧，接下来会发生什么呢？

你的行为可能会发生一系列有趣的变化：你可能不总去上课了，也不再花太多时间学习这门课了。上课时，你常常坐在教室里做白日梦，而且总是笔记空空。此时，说你对这门课程缺乏“学习动机”再恰当不过。那么，为什么你的动机水平发生了变化？让我们通过期望理论加以解释。

用图 16—9 可以解释这一情境：你努力学习这门功课和用功准备这次考试（个人努力），是为了能够正确回答考试中的问题（个人绩效）。正确回答考试中的问题能获得高分（组织奖赏），而这对于你获得一份安全、体面、各方面不错的工作十分重要（个人目标）。

在这里奖赏结果（高分）的吸引力是很强的。但是绩效—奖赏之间的联系呢？你觉得这次考试的分数能否真实反映你的知识水平？换句话说，你认为这次考试是否公平地衡量了你的知识水平？如果回答肯定，那么绩效—奖赏之间的联系很强；如果回答否定，那么学习动机的减弱至少有部分原因在于你相信这次考试没有公平地衡量绩效水平。

另一个导致动机削弱的原因可能在于努力—绩效之间的联系。考完试后你发现虽然自己进行了大量准备，但还是不能通过考试，你的学习积极性因此而降低。过去你认为只要学习努力就可以正确回答考试问题，但现在努力的价值变得很低，因此你的动机水平和努力程度都会降低。

让我们总结一下有关期望理论的核心内容。这一理论的关键在于要弄清个人目标以及三种联系，即努力与绩效的联系、绩效与奖赏的联系、奖赏与个人目标满足的联系。它提醒我们注意四个方面：第一，期望理论强调报酬或奖赏，我们需要确信组织给个体提供的奖赏正是他们所需要的。第二，期望理论认为没有一种普遍适用的原理能解释员工的激励问题，因此，作为管理者面对的压力是，他们必须知道为什么员工会对某种结果感兴趣，而对另一结果了无兴趣。总之，我们希望给员工的奖励是他们认为很有价值的东西。第三，期望理论注重被期望的行为。可是员工知道对他们的期望是什么吗？如何评估这些期望行为？第四，期望理论关心的是人们的知觉，而与客观实际情况无关，个



## ■ 当代动机理论的整合

图 16-10 中的这一模型概括了我们前面提到的有关激励的很多知识。其基本构架是图 16-9 表示的期望理论的简化模型。让我们从图的左侧开始介绍这一模型。

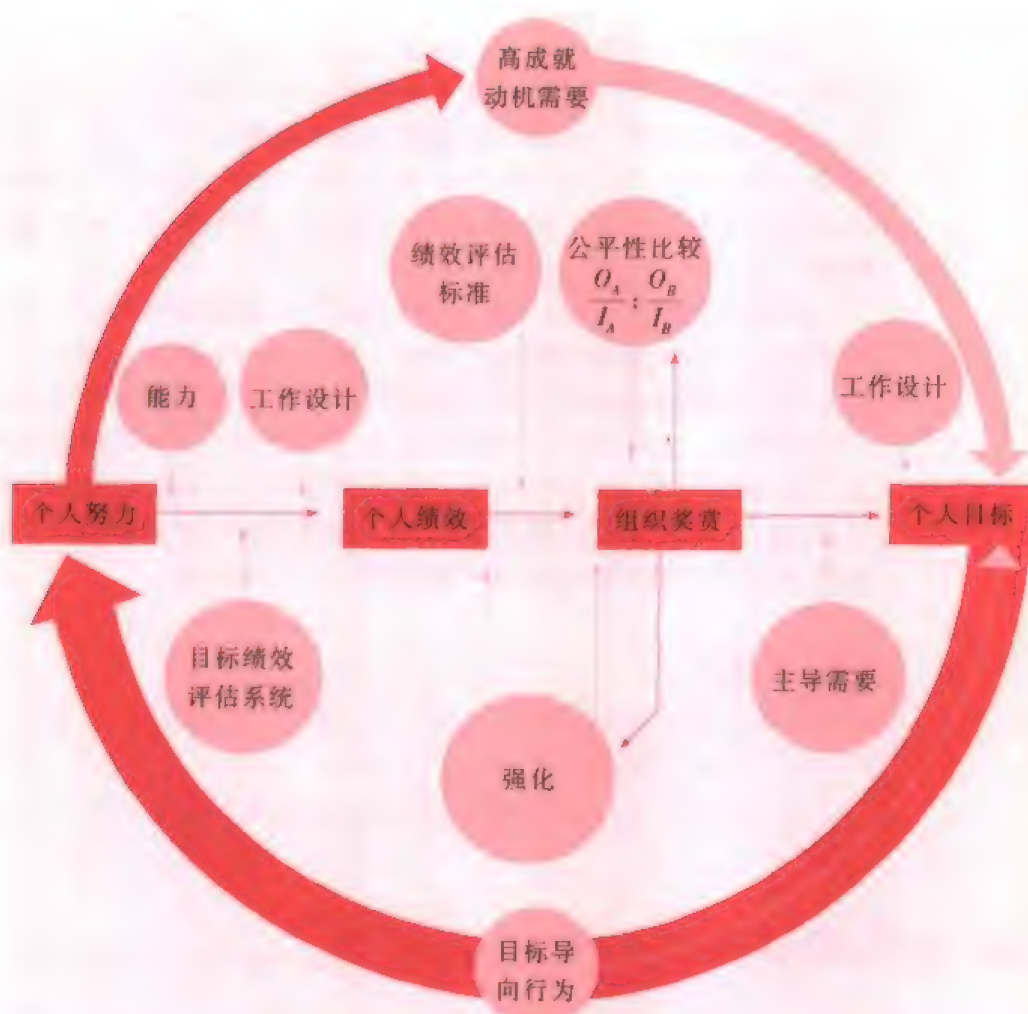


图 16—10 当代动机理论的整合

期望理论认为,如果个体感到在努力与绩效之间、绩效与奖赏之间、奖赏与个人目标的满足之间存在密切联系,那么他就会非常努力地工作。反过来,每一种联系又受到一些因素的影响。从模型中可以看到,个人的绩效水平不仅

取决于个人的努力，而且取决于个人完成工作的能力水平，以及组织中有没有一个公正、客观的绩效评估系统。对于绩效—奖赏之间的关系，如果个人感到自己因为绩效因素而不是其他因素（如资历、个人爱好或其他标准）而受到奖励，那么这种联系最强。期望理论中的最后一个联系是奖赏—目标之间的关系。在这个联系中需要理论起着重要作用。当个人由于工作业绩而获得的奖赏满足了指向个人目标的主导需要时，就会表现出极高的工作积极性。

仔细观察这个模型，不难发现它还包含成就需要理论、强化理论、公平理论，以及有关工作特征模型的理论。高成就需要者不会因为组织对他的绩效评估或组织提供的奖赏而受到激励，对他们来说，努力与个体目标之间直接相关。请记住，对于高成就需要者而言，只要他们所从事的工作能提供责任感、信息反馈、中等程度的冒险，他们就会产生完成工作的内部驱动力。这些人并不关心努力—绩效、绩效—奖赏，以及奖赏—目标之间的关系。

模型中还包括强化理论，它通过组织提供的奖励对个人绩效的强化而体现出来。如果管理者设计的奖励系统在员工看来是致力于奖励优异工作绩效，那么这种奖励就会进一步强化和激励良好的绩效水平。奖励（报酬）在公平理论中也具有重要作用。个人经常会将自己的努力（付出）与得到的奖励（所得）比率同相关他人的比率进行对比，若感到二者不平等，将会影响到个体的努力程度。

最后，我们还可以从综合模型中看到工作特征模型。任务本身的特征（工作设计）从两个方面影响工作动机。第一，如果在五个维度基础上进行工作设计，则可能使员工有更高的业绩水平。因为个体会因工作本身的特点而激发出工作积极性。也就是说，这种做法增强了努力—绩效之间的联系。第二，围绕五个核心维度进行的工作设计，还可以提高员工对工作中核心因素的控制。也就是说，当工作中可以提供自主性、信息反馈或类似特点时，有助于满足员工的个体目标，因为他们希望对自己的工作更能控制。



#### 小测验

10. 描述期望理论中的三种关键联系。
11. 在期望理论中知觉起什么作用？
12. 如何对当代动机理论进行整合以解释员工的动机？



## 当代动机问题

到目前为止，我们介绍了大量有关员工动机方面的基础理论知识。了解和预测员工的动机一直是管理研究中最热门的一个领域。不过，有关员工动机的当代研究还受到工作场所中出现的一些重大举措的影响，诸如对多元化员工队伍的激励、绩效工资方案、账目公开管理，以及对“新型员工”的激励。让我们仔细看看这些内容。

## ■ 激励多元化的员工队伍

面对今天员工队伍的多元化,为了最大程度地激励每一个个体,管理者必须考虑工作的灵活性。例如,研究表明男性比女性更强调工作中的自主性,女性则比男性更看重学习机会、方便而灵活的工作时间、良好的人际关系。<sup>[44]</sup>管理者要清楚地认识到,对于一个需要抚养两个年幼孩子,靠全职工作维持生计的单身母亲来说,激励她工作的动力与一个从事业余兼职的年轻单身和一个为了补贴养老金而工作的老员工是完全不同的。员工希望通过工作而满足的个人需要与目标各不相同,面对这些各种各样的需要,管理者必须提供相应的多样化的奖励措施。

**灵活的办公时间安排** 作为对多元化劳动力的一种应对措施,不少组织提供“家庭亲善型福利”(见第12章)。另外,很多组织还提供灵活的工作时间以满足不同的需要。灵活的工作日程安排包括哪些类型?

**压缩工作周** (compressed workweek) 指的是员工每周的工作日较少,但每天的工作时间相对较长,最典型的是每天10小时4个工作日的方式(4—40方案)。如果组织想适应员工的需要也可以设计其他各种时间安排。例如,雪佛龙-德士古石油公司(ChevronTexaco)在总部工作的员工,可以周一至周四每天工作9个小时,其中一个周五工作8个小时,另一个周五不必工作。这种压缩工作周的方式使员工有更多时间出门办自己的事情、享受自己的业余爱好,或照顾自己的家庭。<sup>[45]</sup>

另一个可选方案是**弹性工作制** (flexible work hours),这种时间安排系统要求员工每周工作一定数量的时间,并且要遵守一些限制条件,至于什么时候工作可以自己灵活安排。在弹性时间制中,有一些时间为公共核心时间,这时要求所有员工必须工作,不过工作什么时候开始、什么时候结束,以及午餐时间都可以灵活掌握。弹性时间制是员工最希望从老板那里得到的福利之一<sup>[46]</sup>,而且不少老板也作出了回应,一项调查表明,1999年57%的老板提供弹性时间制。<sup>[47]</sup>

在激励多元化劳动力方面,还有一种工作安排方案也会有效,这就是**工作分担** (job sharing),即由两名或多名员工共同承担一个全日制的工作任务。对于还在上学的年轻人或退休的老人来说,这种工作安排会很诱人,因为他们很想工作,但又不想受到全日制岗位的要求和限制。

信息技术开辟了另一个可行的选择方案,即**远距离办公** (telecommuting)。员工可以待在家里,通过电脑和调制解调器与工作单位保持联系。很多工作都可以在家中完成,并且这种做法与很多人的工作理想十分接近。这样做没有上下班面对的交通问题,工作时间灵活掌握,穿着自由随便,不受或几乎不受同事的打扰。但是也请记住,并不是所有员工都热衷于这种沟通方式。一些人更喜欢工作中的非正式人际交往,因为这样不仅可以满足他们的社交需要,而且是激发他们产生灵感的源泉。

**动机的文化差异** 管理多元化的员工队伍还意味着管理者需要认识和了解文化上的差异性,并且对这些差异的回应具有灵活性。前面讲的动机理论大多由美国研究者提出,而且以美国工人为被试得到了验证。但这些理论还需要根

据不同的文化作出调整。<sup>[48]</sup>

以马斯洛的需要层次理论为例。这一层级划分很符合北美的文化。但是，在那些不确定规避特点很高的国家中，如日本、希腊、墨西哥，安全需要可能高居需要层级之首位；在生活质量上得分高的国家中，如丹麦、瑞典、挪威、荷兰、芬兰，社交需要可能处于顶端位置。<sup>[49]</sup>

在美国，公平理论拥有强大的追随者，但有证据表明对于集体主义国家，尤其是一些东欧国家，员工期望奖励不仅能够反映他们的工作绩效而且能够反映他们的个人需要。<sup>[50]</sup>另外，与共产主义信仰和计划经济相一致，员工常有一种“应得的”态度，也就是说，他们希望的结果总比他们的付出要大。<sup>[51]</sup>

不过，也不应该想当然地以为任何因素都不具有跨文化的一致性。对所有员工来说，工作的趣味性都十分重要，不管他们的民族文化背景如何。一项研究调查了比利时、英国和美国的员工，发现在 11 项工作目标当中，“有趣的工作”位列第一。另外，这一因素在日本、荷兰和德国的员工当中位列第二或第三。<sup>[52]</sup>另一项研究比较了美国、加拿大和新加坡的毕业研究生对工作的偏好，发现位居前三位的是成长、成就和责任，而且他们对这些因素的排列顺序也相同。<sup>[53]</sup>两项研究都表明，员工对内部因素的看重具有一定的普遍性。



#### 管理员工队伍的多元化

#### 开发员工的潜能：多元化概述

管理者非常重要的目标之一是，帮助员工开发他们的潜能。<sup>[54]</sup>在管理优秀的多元化员工时，这一点尤其重要。这些员工可以为企业带来新思路和新想法，但他们也常常感到工作场所的氛围并不那么容易接受和包容这些不同的观点。在贝尔实验室中非常知名的朗讯科技公司（Lucent Technologies）里，管理者努力营造这样一种环境：鼓励员工把各种各样的想法公开表达出来。为了确保这些多元化员工都有机会开发自己的潜能，管理者可以怎么做？他们可以做的一件事是，建立领导岗位上的多元化角色模型，使人们都能看到自己成长和晋升的潜在前景。给工作积极、有才干、勤奋且热情的多元化员工提供机会从事决策层面的工作，可以是一种强有力的强化物，并鼓励其他员工努力工作、开发自己的潜能。针对多元化员工而制定的导师制项目也是一种不错的选择，这种做法使员工有机会与组织高层领导人密切合作。例如，在 Silicon Graphics 公司，新员工可以成为导师制小组里的成员，处在“水平基点”上。通过这种导师制，员工们有机会对公司的关键决策人物进行观察和学习。

对管理者来说，另一个开发多元化员工潜能的办法是：给他们分派发展性的工作任务，给他们提供在不同的组织领域中学习各种经验的机会。例如，戴姆勒-克莱斯勒公司创办了公司大学，为所有员工提供各种系列的学习机会。公司中主管员工多元化与工作/家庭方面的负责人说：给员工提供机会学习各种新过程和新技术，更有可能使他们在工作中干得出色并留在公司里。发展机会对多元化员工来说尤为重要，因为通过这些机会，他们拥有了在自己专业技术领域的发展当中至关重要的工具。

## ■ 绩效工资方案

为什么绝大多数人要工作？尽管人们工作出于很多原因，但大多数人这样



做是为了得到一定数目的金钱用以满足自己的需要和愿望。既然经济报偿作为奖赏来说如此重要，那么，管理者如何通过薪水来激励员工呢？薪水与动机的关系便是绩效工资方案背后的逻辑基础。

绩效工资方案（pay-for-performance program）指的是，在绩效测量的基础上支付员工工资的薪酬方案<sup>[55]</sup>，诸如计件工资方案、奖励工资制度、利润分成、包干奖金等等。这种工资方案与传统的薪酬计划的差异在于，它并不基于员工工作时间的长短支付工资，而是在工资中反映了绩效测量的结果。这些绩效测量结果可以包括：个体生产率、工作团队或群体生产率、部门生产率、组织总体的利润水平。例如，埃克森-美孚公司的员工团队可以拿团队绩效奖励工资，它相当于基本工资的30%。圣路易斯购物中心的舒适鞋业专卖店（Comfort Shoe Specialists）的员工，如果本周销售额超过上周，则可以拿到每周50美元的奖金。<sup>[56]</sup>

绩效工资这种报酬方式可能最符合期望理论的观点，具体来说，当个体认识到他们的工作业绩与获得的奖赏之间有密切关系时，激励效果最佳。如果仅仅在非绩效因素（如资历、头衔、员工全体调级）的基础上分配奖赏的话，则员工可能会降低努力水平。从激励角度看，如果员工的工资中有一部分甚至全部以绩效测量为基础，会使员工关注于这些绩效测量，并为此付出努力，而努力之后得到的奖赏又会强化这种联系。如果员工个体、工作团队、组织的绩效水平降低，奖励也随之降低。因此，它成为维持努力和动机的刺激物。

绩效工资方案越来越普及。90年代末，72%的美国大型企业或多或少地对非管理层员工采用绩效工资方案。<sup>[57]</sup>而且，这种方案也日益在其他国家盛行起来，比如加拿大和日本。目前35%的加拿大公司以及21.8%的日本公司，在整个公司范围内使用绩效工资方案。<sup>[58]</sup>

绩效工资方案是否有效？研究表明它有一定效果。例如，一项研究发现，使用绩效工资方案的公司相比不使用的公司从财政角度上看运转得更好。<sup>[59]</sup>另一项研究表明，基于结果进行奖励的绩效工资方案，对销售额、顾客满意度以及利润都有着积极影响。<sup>[60]</sup>

## ？ 关于道德的批判性思考

假设你受雇于特拉华州丹佛市的全球旅游公司（World Adventures Travel），做电话销售代表，这项工作是帮助打来电话的客户安排他们的假期。你通过查找航班、时间和价格给他们提供最符合他们要求的地方，并帮助他们租车和预订房间。

大多数租车公司和宾馆饭店都提供一些奖励性的竞赛，促使销售代表租出的车辆最多或订出的房间最多，竞赛中的获胜者可以赢得十分诱人的奖励。例如，如果你为一家租车公司安排50位客户，你的名下就可得到1000美元的奖励；如果你为该公司安排了100位客户，则有2500美元的奖励；如果是250位客户，则会得到一周全额付费的加勒比海度假奖励。这些措施有足够的诱惑力以鼓励你为顾客“把舵”，把他们引向其中一家公司，即使该公司可能不是最为物美价廉的一家。你的经理也并未阻止你参加这种项目。

你是否发现在这种情境当中有什么不对的地方？谈谈你的看法。你怎么看

待在员工方面、组织方面和客户方面有关道义的问题？作为组织，如何设计绩效奖励方案以鼓励高水平的工作业绩，同时又不在道义方面作出妥协和让步？



### 小测验

13. 在激励多元化的员工队伍方面有哪些做法？
14. 在设计具有激励作用的工作时，为什么管理者应注意文化差异？
15. 基于绩效的报酬方案与期望理论之间有哪些共同之处？

## ■ 账目公开管理

无论组织的规模大小，许多企业都在通过公开财务报表（即“账目”）的方式，让员工参与工作决策。它们与员工共享信息，使员工更积极地作出有利于工作的决策，更好地理解自己的工作内容和工作方式对公司的意义，并最终影响公司利润，这种做法称为**账目公开管理**（open-book management）。<sup>[61]</sup>根据安永会计师事务所进行的一项研究发现，当员工被作为企业伙伴来对待时，可能使他们有更高的工作效率，而且更积极地为公司利益作出贡献。<sup>[62]</sup>

账目公开管理的目的是：通过让员工看到自己的决策与活动对财务结果的影响，使他们像企业主人那样思考问题。但是，大多数员工并不具备理解财务数据相应的知识和背景，因此首先要教给他们如何阅读和理解这些财务报表。一旦员工具备了相应知识，管理者就需要定期与他们共享这些数据。

一些组织在账目公开管理的基础上又向前迈进了一步。例如，位于密苏里州斯普林菲尔德市的斯普林菲尔德再造公司（Springfield Remanufacturing Company）的员工，不仅可以得到财务信息，而且在利润提高时还可以得到奖金和奖励工资。<sup>[63]</sup>通过这类分享协定，员工看到了他们的努力、绩效水平、工作结果之间的关系。大多数引入账目公开管理的公司说，这种做法对企业很有帮助。例如，好事达商业保险集团（Allstate's Business Insurance Group）采用账目公开的管理方式，仅用3年时间权益资本利润就从2.9%增至16.5%。

一位集团总裁指出：“它使得员工参与并奉献，它给了员工一定的企业所有权，它让员工认识到自己对利润的影响。”<sup>[64]</sup>

## ■ 激励新型劳动力

特殊群体意味着激励方面的特殊性。这里我们来看一下管理者可能面对的一些特殊问题——如何激励专业人员？如何激励应急工？如何激励缺乏技能、工资最低的工人？

**激励专业人员** 与上一代人不同，在今天，典型的员工形象更可能是受过良好训练、拥有大学学历的专业人士，而不是工厂里的蓝领工人。这些专业人员从他们的工作中获得巨大的内在满足感，另外，他们通常收入不薄。如果管理者需要激励的是英特尔公司的一个工程师团队、SAS研究院的一名软件设计师，或者安达信公司的一群咨询顾问，他应该注意哪些特殊问题呢？

专业人员与非专业人员有一些典型的差异。<sup>[65]</sup>他们对自己的专业技术领域

有着强烈和持久的承诺。他们更多时候是对自己专业的忠诚，而不是对雇主的忠诚。为了始终跟上这一领域的发展，他们需要不断更新自己的知识。由于他们对职业的承诺，因此很少有人会把自己的工作时间限制在一周五天，每天早八晚五的模式中。

哪些因素可以激励专业人员呢？在他们看重的名单中金钱和晋升通常处于次位。为什么？他们大多收入不错，而且热衷于自己的工作。相反，工作的挑战性常常被排在较高的位置。他们喜欢寻找办法解决问题。他们在工作中得到的主要奖赏来自工作本身。专业人员还十分看重支持与鼓励。他们希望别人觉得自己干的工作很重要。虽说这一点可能适合于所有员工，但对专业人员来说，他们尤其看重自己的工作，把工作视为生活的核心乐趣。而非专业人员则通常拥有工作之外的其他兴趣，以补偿从工作中得不到满足的需要。

上述内容表明，在激励专业人员时应该记住一些指导原则：不断给他们提供具有挑战性的任务；给他们自主权从事自己感兴趣的工作，允许他们按照他们认为有效的方式安排工作；奖励他们教育机会，如额外培训、参加会议的机会，使他们始终跟上这一领域的发展水平；给他们提供的奖励是对工作的表扬与认可；关心他们存在什么问题，或通过其他方式表明你对他们的工作不仅感兴趣而且很看重。

**激励应急工** 由于机构精简以及其他企业再造工程的活动，使得组织中工作岗位的数目减少，同时兼职工、合同工及其他类短期工的数目增大。这些应急工不像长期员工那样具有工作安全感和稳定性，也不像长期员工那样认同组织并对组织作出承诺。短期员工的另一个特点是，他们很少享受到甚至完全享受不到福利待遇，如健康保险、养老保险等。<sup>[66]</sup>

对应急工的激励并没有什么简单的解决办法。在这些员工中有一小部分人喜欢的是这种临时地位的自由性，如一些学生、工作妈妈、退休人员，因此对他们来说缺乏稳定性并不成为主要问题。另外，对于报酬较高的内科医生、工程师、会计师、财务规划人员来说，短期工作可能更有利，因为他们并不希望受到全职工作的束缚。不过，这些人毕竟是一些特殊情况。大多数时候，临时工并不是主动选择这种“临时”身份的。

哪些因素可以激励这些并非主动愿意“临时”身份的员工呢？一个明显的答案是，提供成为长期工的机会。由于长期员工通常是从大量的短期雇员中经过挑选而留下的，因此短期雇员常常工作十分努力以期望成为长期员工。另一个不太明显的答案是，提供培训的机会。短期员工能否找到新工作在很大程度上取决于他的技能水平。如果员工看到自己目前的工作可以帮助他发展市场看好的技能，则会提高工作的积极性。从公平理论的角度看，当长期员工与短期雇员在收入方面存在明显差异时，还应该考虑可能出现的后果。如果短期员工与长期员工一起工作，看到他们干同样的工作，但长期员工不但挣得比他们多而且享受福利待遇，则短期雇员的绩效水平会受到影响。因此，让这些员工分开工作，或对所有员工实行可变工资制或以技能为基础的工资方案，可以使这个问题减小到最低限度。

**激励缺乏技能、工资最低的员工** 假设你毕业后的第一个管理岗位是负责管理一个全部由缺乏技能又工资最低的工人组成的工作群体。给这些员工基于业绩基础上加薪是不可能的，因为你的公司根本支付不起。另外，这些员工的

教育背景和技能水平都较差。你会采取什么样的激励办法？实际上，如何激发并维持这类工人的绩效水平，是管理者面对的最艰难的挑战之一。<sup>[49]</sup>

我们通常会落入这样一个陷阱中，即认为激励这些人的只有钱。尽管金钱是十分重要的激励物，但也并不是说金钱是这些人追求的惟一目标，是管理者可以运用的惟一工具。为了激励这些工资最低的工人，管理者应该考察一下其他有助于激励员工的奖赏办法。哪些办法可以使用呢？很多公司经常使用的一种做法是对员工的认可与表彰，如每月、每季度的员工业绩光荣榜，或通过其他方式对员工成绩进行祝贺。在不少快餐厅或零售店里，我们常常可以看到在一个醒目的位置上挂着记事板，上面记录着“本月最佳员工”的名字。这类做法的目的在于，通过对这名员工的重视，表明组织鼓励所有员工都达到这样的工作质量和绩效水平。很多管理者还认为口头表扬很重要。不过，需要确保你的这些“赞扬与鼓励”是真诚的，而且有正当的理由。

管理者还可以采用什么方法来激励这些低收入工人？我们可以从工作设计和期望理论中找到一些线索。在服务性行业中，如旅游、护理、零售、儿童照顾、维修等领域，一线员工的报酬通常不会超过最低收入水平，成功的公司通过给一线员工授权，让他们在解决顾客问题时拥有更大的自主权。如果运用工作特征模型来考察这种方式，可以看到这种对工作的重要设计提高了员工的工作积极性，因为员工现在感受到在技能多样化、任务完整性、任务重要性、工作自主性和信息反馈方面的改善。例如，在万豪国际集团中，每一个工作岗位都经过了重新设计，使工人可以有更多的时间与更多的客人接触。<sup>[68]</sup>这些员工现在可以处理顾客的抱怨和要求，而在过去他们只能把这些内容转达给经理或其他部门。另外，员工工资中应该至少有一部分与顾客的满意度有关，也就是说，绩效水平与奖励（期望理论中的工具性联系）有着明确联系。虽然在激励最低工资收入的员工方面面对着种种挑战，但我们还是可以运用一些员工激励方面的知识找到解决问题的办法。



激励电子商务世界中的员工是否面对一些独特的挑战？<sup>[49]</sup>答案显然为“是”。挑战之一，这一领域中的员工更容易受到干扰，从而降低了他们的工作努力水平，影响了他们的生产效率。挑战之二，电子商务世界中的专业技术员工所拥有的技能使他们很受市场青睐，实际上，很多人认识到他们的雇主依赖他们的技能而生存。因此，该领域中的员工常常比传统组织中的同伴对报酬有不同的期望。

虽然每个员工在工作中都难免受到分心的干扰（如同事打断、私人电话等），但电脑和网络的接入显著增加了潜在的干扰因素。如果再加上工作本身没有意思或带来的压力过大，那么员工很可能因受到激励去做其他的事情，如网上冲浪、在线游戏、收发邮件、交易股票、网上购物，甚至是网上求职。管理者怎么办？解决方案包括：使工作更有兴趣，提供正式的休息时间以降低工作的枯燥感，建立有关电脑和网络使用的明确规则。实际上，很多雇主都安装了上网监控软件，然而有证据表明这种做法对相互信任造成了不利影响，并使员工的工作士气受挫。

在电子商务领域中，发现并留住优秀的专业技术员工十分困难。为此，很多公司实施



了各种奖励与福利方案，其中包括相当丰富的内容，如签约奖金、员工持股、使用公司汽车、免费的健康俱乐部会员资格、全日的上门家政服务、手机话费补贴等等。在传统组织中，很少见到给非管理层员工提供如此待遇。例如，Etensity公司是一家位于弗吉尼亚的网络咨询与服务公司，通过公司的“爱车计划”，员工每月可得400美元用于支付他们的新车。另一项目称为“造房计划”，即给员工10 000美元用于购置新房。这些奖励方案会对受益人产生积极作用，但其中也存在一些缺陷。首先是这些奖励会对那些没能得到的人产生负面影响；其次是在员工持股方案中日益突显的一个问题。当公司不断发展并且股票市场有利时，员工持股方案会起到作用，但是如果股票下跌，这种做法显然阻碍了员工的工作积极性。2000—2001年间网络公司在股市上出现的强烈动荡，恰恰说明使用持股方案来激励员工具有两面性。当市场处于上升发展阶段，则员工愿意放弃一大部分薪水而转成公司股票。但是，当股票价格下跌时，这种持股方案便没有了价值和意义。对于那些进入并留在该领域中是为了通过员工持股而获得致富机遇的个体来说，股市的下滑是他们最致命的动机衰减因素。另一个问题是，在电子商务领域中，员工中不公平感的潜在可能性非常高。普通员工所得到的报酬与技术骨干所得到的奖励之间差距颇大，这也导致了动机减弱的潜在可能性，因为人们觉得自己受到了不公平的对待。最后，该领域中的很多员工非常明白自己的市场价值，他们对组织的忠诚感很低，常常关注于下一个创造财富的机会。

在电子商务世界中，如何对报酬和福利进行管理以激励员工的积极性，是一项很有技巧的工作！管理者该怎样做？可能其关键还在于，要从其他方面来激励员工，而不仅仅是使用报酬和福利。

## 从理论到实践：激励员工的一些建议

本章中，我们已经介绍了很多激励方面的知识。假设你作为一名管理者想要激励你的员工，你能从本章介绍的理论和观点中得到哪些启示？虽然在这里并没有一个放之四海皆准的简单原则，但是，以下一些建议会对激励员工很有帮助。

**认清个体差异** 几乎所有的当代动机理论都承认员工并不是完全相同的，他们在需要、态度、个性及其他重要的个人变量上各不相同。

**进行人与工作的匹配** 大量研究证据表明，当个体与工作合理匹配时能够起到激励作用。比如，高成就需要者应该从事这样的工作：能让他们参与设置中等挑战性的工作，能有工作的自主权，能得到反馈。还要记住的是，不是每名员工都会由于工作自主性、多样性和责任感而产生工作积极性。

**运用目标** 目标设置理论告诉我们，管理者应确保员工拥有困难而具体的目标，并对他们工作的完成情况提供反馈。目标是应该由管理者分派，还是应该由员工参与设定？这一问题的答案取决于你对目标能否被接受以及对组织文化的了解。如果你预期这一目标会受到抵触，那么参与目标设置的做法将会增加目标的可接受性。如果参与做法与组织文化相抵触，则应由管理者分派目标。

**确保个体认为目标是可达到的** 无论目标实际上能否达到，如果员工自己认为无法实现目标，他们就会降低努力程度。因为他们会想“再怎么工作也是毫无意义”。因此，管理者必须保证员工充满自信，让他们感到只要努力，就可以实现绩效目标。

**个别化奖励** 每位员工的需要不同，因此对某人有效的强化措施，并不一定适合于其他人。管理者应当充分了解员工的差异并对他们实施个别化奖励。管理者能够支配的奖励办法包括加薪、晋升、表扬、提供理想的工作任务、使工作有自主性、在工作中拥有参与权。

**奖励与绩效挂钩** 管理者必须使奖励与绩效相联系，如果不对绩效因素进行奖励，则只会强化那些非绩效因素。当员工达到了特定目标时，应给予奖励，如加薪、晋升。管理者应当想办法增加奖励的透明度，以充分发挥它的激励作用。

**检查体制是否公平** 员工应当感到自己的付出与所得是对等的。简单地说，就是员工在经验、能力、努力及其他方面的明显付出应当使他们在收入、职责和其他所得方面体现出差异。不过在这里请注意，对某人来说的公平感可能对其他的人来说并不具有公平感，所以理想的奖励系统应当能够对每项工作中各项投入与奖励所占的比重进行评估。

**不要忽视金钱的作用** 我们可能很容易沉浸在设置目标、创造工作的趣味性、提供参与机会这些因素上，而忘记大多数人从事工作的主要原因是为了钱。因此，在工作业绩基础上进行的加薪、计件奖金及其他报酬奖在决定工作积极性上起着重要作用。一篇研究综述考察了80篇有关激励方式及其对员工生产率影响的研究，得到的结论再次证实了我们的观点<sup>[10]</sup>：仅仅靠目标设定这一项因素，员工的生产率平均可以提高16%；对工作进行重新设计以使工作更为丰富化，会带来8%~16%的提高；让员工参与决策的做法可使生产率水平提高不到1%；以金钱作为刺激物可以使生产率平均提高30%。我们并不是要管理者只是向钱看，把它作为惟一的激励工具。我们只是阐述一个明显的事实：如果金钱这种刺激手段被取消，那么人们就可能不会去工作，但是取消其他因素，如目标、丰富化的工作或参与决策，却不会导致这种状况。



#### 小测验

16. 描述账目公开管理，以及它在员工激励上的作用。
17. 在激励下面几类员工时，管理者面对哪些特殊的挑战？
  - (1) 专业人士；(2) 应急工；(3) 缺乏技能、工资最低的工人。
18. 列出一些能够激励员工的实用性建议。

### 管理者对“管理者困境”的回应

辛迪·布鲁尔 (Cindy Brewer)

西尔斯公司培训师，伊利诺伊州芝加哥市

洛伦佐所在的公司激励员工方面取得了巨大成绩。不过，他还是感到在激励工人方



面可以做得比现在更好。

他可以尝试一下强化理论，理想的工作行为（在工作数量与工作质量方面取得好成绩）之后应该紧跟着一个积极的反应。通过强化理想行为，洛伦佐可以确保这些行为不断重复出现。

最后，我建议洛伦佐尝试使用员工表彰方案作为一种激励办法。他可以设置每周优秀员工奖，或员工绩效季度奖，或通过其他方式庆贺员工的成绩。这些方案的作用旨在向员工强调，组织鼓励的是这种类型和这种水平的工作成绩。

### 斯塔西·菲肯 (Stacey Ficken)

Guardian Saving 银行部门经理兼贷款专员，密苏里州圣路易斯市

下面的一些建议可能有助于安吉尔·洛伦佐在工作中更好地激励他的员工：

- 让员工参与决策他们的生产定额以达到部门的要求；
- 告诉员工他们的工作或他们部门的工作对整个公司的影响，让他们知道公司未来的目标是什么；
- 针对个体和团体工作的精确性与高质量，建立表彰与奖励制度；
- 提供及时的工作绩效反馈，无论反馈的内容是积极的还是消极的；
- 感谢员工并让他们知道，他们对组织来说是十分重要和不可或缺的。

## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结：

1. 动机是个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望，其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。动机过程始于一个未被满足的需要，它产生了心理紧张，从而驱动个人去寻求特定的目标。如果最终目标实现，则需要得以满足，紧张得以解除。

2. 早期的动机理论包括：马斯洛的需要层次理论，麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论，赫茨伯格的激励—保健理论。马斯洛的需要层次理论认为人类有五个需要层次，它们是逐级得到满足的：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现的需要。X 理论基本上以消极的观点看待人性以及人们从事工作的态度；Y 理论则基本上是积极的观点。赫茨伯格的激励—保健理论认为不是所有的工作要素都能激励员工。保健因素只能安抚员工，减少不满意感。只有激励因素才能使员工产生工作满意感。

3. 为达到目标而工作的愿望是工作动机的主要源泉。目标是这样激励员工的：它通过提供具有挑战性的具体的标杆来指导和激发员工的工作绩效。具体而困难的目标比泛泛的目标如“尽力而为”会带来更好的结果。

4. 强化理论指出行为是结果的函数，它强调奖励的管理模式，并认为应当使用积极强化而不是消极强化，这样才能奖励理想行为。目标设置理论则认为个人的内在目的（为实现目标而工作的愿望）指导着行为。

5. 组织试图运用工作扩大化、工作丰富化、工作特征模型(JCM)进行具有激励作用的工作设计。工作扩大化是对工作的横向扩展,它拓展了工作范围,即增加了一项工作中包括的不同任务数目以及这些任务的重复数目。工作丰富化则是对工作的纵向扩展,它增加了工作深度,即员工对自己工作的掌控程度。JCM指出工作有五个核心维度:技能多样化、任务完整性、任务重要性、工作自主性以及反馈,把这些维度结合起来可以设计出具有激励作用的工作。

6. 公平理论认为,个体总是将自己的付出—所得比与相关他人的付出—所得比进行比较,如果他们感到自己的报酬过低,则会降低工作积极性,甚至会离职;如果他们感到自己的报酬过高,则会进一步加强努力以使报酬公平化。

7. 期望理论指出,当人们预期某种行为能带给个体特定的结果,而且这种结果对个体具有吸引力时,个体就倾向于采取这种行为。它主要包括以下三种关键联系:努力与工作绩效之间的联系(期望)、工作绩效与奖赏之间的联系(手段),以及奖赏的吸引力(效价)。

8. 当前面对的激励问题包括:对多元化员工队伍进行激励;设计恰当的绩效工资方案;运用账目公开的管理方式;激励“新型”员工队伍(专业人员,应急工,缺乏技能、工资最低的工人)。

9. 在管理实践中,以下做法可以更有效地激励员工:认清个体差异、进行人与工作的匹配、运用目标、确保个体相信目标是可以达到的、个别化奖励、奖励与绩效挂钩、检查奖励系统是否公平、重视金钱的激励作用。

## 思考题

1. 我们中的大多数人是为谋生而工作,而且工作显然是日常生活中的一个核心内容。那么,为什么管理者还要对员工的激励问题如此担心呢?

2. 谈谈最近你花费了很大努力从事的一项任务。用本章中介绍的三种激励观来解释你的行为。

3. 这是一家以小麦和玉米为原料生产面包的小型公司,大多数员工是缺乏技能的工人。如果现在请你为这家公司开发一个员工激励方案,你会选择哪些激励理论里的哪些要素?如果这是一家软件设计公司,大多数员工是专业技术人员,你的选择还会一样吗?

4. 管理者是否可以使用一些激励理论或观点来支持和鼓励劳动力多元化的努力?请给出你的解释。

5. 很多工作设计专家研究了工作的变化特点,他们指出,当人们感到有目标时比当人们追求金钱时工作干得更好。你是否同意这一论点?请解释你的看法。



## ■ 登录：基于互联网的练习

弹性工作制到底有多流行？我们可以通过了解有多少家企业实际上使用了各类弹性工作制来研究这个问题。在此基础上，找出三家采用弹性工作制的公司作为案例，描述一下这些组织是怎么做的。请注意每家公司分别采用了哪种类型的弹性工作制。如果组织提供了在不同工作制基础上得到的绩效数据，谈谈它们得到了什么结果。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页，它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生：myPHLIP 提供一个在线的学习指南，将教材各章的内容与当前的事件、因特网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师：myPHLIP 提供一份教学大纲，有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作：基于团队的练习

列出你在工作中最看重的五个标准（如工资、认可、挑战性的工作任务、友谊、地位、尝试新事物的机会、旅行机会等等）。教师把班上的学生分成小组，并在小组内比较他们的回答。你发现有什么规律吗？如果有，请谈谈你的发现。

## ■ 案例应用

### 这是激励员工的一些方法吗？

点击商务公司(Click Commerce)的办公室与其他网络公司的极其相似——员工穿着随意，四处放着很多白板可以让员工随时写写画画，一间娱乐室里放有三个弹球游戏机和六个戴通纳 500 汽车大赛(Daytona 500)的模拟游戏机。该公司([www.clickinteractive.com](http://www.clickinteractive.com))是一家提供企业对企业(business-to-business)软件的先锋企业，它的软件用于企业对同伴与客户关系的管理，同时，它还提供用于会计、库存、市场、订货等管理方面的软件。公司以芝加哥为基地，始建于1996年，最初定名为点击互动公司(Click Interactive)，1999年12月更名为点击商务公司(Click Commerce)，这一名称更好地反映出公司定位于企业对企业的电子商务市场。首席执行官迈克尔·费罗(Michael Ferro)是“40位40岁以下的创业家”之一，他带领公司走过了网络公司艰难的起步时期，并于2000年6月首次成功地公开发售股票。不过，他对员工使用的激励办法被认为有点不同寻常，其中包括：让员工离开正常的工作环境，要

求他们去做一些完全不同的、在某种程度上带有“惩罚”性质的任务。

费罗相信偶尔经历重大挫折对激发员工的工作动机有好处。针对那些或是消极倦怠或是自鸣得意的程序人员，他创造了一种自己称做“受罚席”的办法。实际上，这是一项临时性的任务——去公司的销售部工作，可能几周时间也可能长至几个月。尽管那些被选定的员工把这种规定视为一种惩罚，但费罗却看到了这种做法的积极方面，它为这些与世隔离的程序员提供了一些新经验，并拓宽了他们的工作责任。

这其中的“惩罚”表现在两个方面：首先，所有的销售人员，包括在这里临时工作的程序员，都被要求穿着职业装上班。由于程序员习以为常的是T恤衫和牛仔裤，穿西装打领带总让他们感到有点丢脸。另外，绝大多数程序员喜欢的是那种与世隔离、不受干扰的生活方式，但现在却意味着放弃隐居生活，不能整天在电脑前写程序，取而代之的是不得不断给顾客打电话。对于那些习惯于与电脑对话的人来说，做到这一点并不容易。这些人之所以选择这一职业，很大程度上是因为工作中的独立性与免受干扰性。

尽管被指派去做临时销售人员多多少少与工作当中出现的一些污点有关，不过，确实有一些程序员承认从事这项工作有一定价值。例如，吉姆·海星(Jim Heising)坦言，当自己被迫去打销售电话时，他获得了一些有关顾客方面的很有价值的信息。吉姆现在已是公司的首席技术专员，他说，尽管有时顾客的要求太过挑剔和勉强，但有时也不乏一些很好的想法，完全可以付诸实践。

#### [问题]

1. 运用马斯洛的需要层次理论、强化理论、期望理论来解释费罗激励做法的优缺点。
2. 假如你是点击公司的程序人员，当你被置于“受罚席”时你有何想法？
3. 链接点击商务公司的网页并找到一些有关职位的信息([www.clickinteractive.com](http://www.clickinteractive.com))。选中公司列出的两个职位，并根据工作特征模型评估一下这些工作。
4. 当大多数管理者被鼓励应该对他们的员工友好时，你是否建议费罗对他的激励做法进行一些调整？请解释你的答案。

资料来源：Company information from Click Commerce's Web site ([www.clickinteractive.com](http://www.clickinteractive.com)), November 10, 2000; and Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), November 10, 2000; and E. Brown, "Spare the Rod..." *Forbes*, May 18, 1998, pp. 76-78.

#### [注释]

- [1] C. Dahle, "The New Fabric of Success," *Fast Company*, June 2000, pp. 252-270.
- [2] R. Katerberg and G. J. Blau, "An Examination of Level and Direction of Effort and Job Performance," *Academy of Management Journal*, June 1983, pp. 249-257.
- [3] A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: McGraw-Hill, 1954); A. Maslow, D. C. Stephens, and G. Heil, *Maslow on Manage-*

- ment (New York: John Wiley & Sons, 1998); M. L. Ambrose and C. T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s," *Journal of Management*, 25, No. 3 (1999), pp. 231 - 292; and "Dialogue," *Academy of Management Review*, October 2000, pp. 696 - 701.
- [4] See, for example, D. T. Hall and K. E. Nongaim, "An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1968, pp. 12 - 35; E. E. Lawler III and J. L. Suttle, "A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1972, pp. 265 - 287; R. M. Creech, "Employee Motivation," *Management Quarterly*, Summer 1995, pp. 33 - 39; J. Rowan, "Maslow Amended," *Journal of Humanistic Psychology*, Winter 1998, pp. 81 - 92; J. Rowan, "Ascent and Descent in Maslow's Theory," *Journal of Humanistic Psychology*, Summer 1999, pp. 125 - 133; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [5] D. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
- [6] F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: John Wiley, 1959); F. Herzberg, *The Managerial Choice: To Be Effective or to Be Human*, rev. ed. (Salt Lake City: Olympus, 1982); Creech, "Employee Motivation"; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [7] Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [8] D. C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); J. W. Atkinson and J. O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington, DC: Winston, 1974); and D. C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).
- [9] McClelland, *The Achieving Society*.
- [10] McClelland, *Power*, D. C. McClelland and D. H. Burnham, "Power Is the Great Motivator," *Harvard Business Review*, March-April 1976, pp. 100 - 110.
- [11] D. Miron and D. C. McClelland, "The Impact of Achievement Motivation Training on Small Businesses," *California Management Review*, Summer 1979, pp. 13 - 28.
- [12] "McClelland: An Advocate of Power," *International Management*, July 1975, pp. 27 - 29.
- [13] Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [14] J. C. Naylor and D. R. Ilgen, "Goal Setting: A Theoretical Analysis of a Motivational Technique," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 95 - 140; A. R. Pell, "Energize Your People," *Managers Magazine*, December 1992, pp. 28 - 29; E. A. Locke, "Facts and

- Fallacies about Goal Theory; Reply to Deci," *Psychological Science*, January 1993, pp. 63 - 64; M. E. Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation; A Case for Clearer Construct Definition," *Journal of Applied Psychology*, February 1993, pp. 86 - 97; M. P. Collingwood, "Why Don't You Use the Research?" *Management Decision*, May 1993, pp. 48 - 54; M. E. Tubbs, D. M. Boehne, and J. S. Dahl, "Expectancy, Valence, and Motivational Force Functions in Goal-Setting Research; An Empirical Test," *Journal of Applied Psychology*, June 1993, pp. 361 - 373; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [15] J. B. Miner, *Theories of Organizational Behavior* (Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980), p. 65.
- [16] J. A. Wagner III, "Participation's Effects on Performance and Satisfaction; A Reconsideration of Research and Evidence," *Academy of Management Review*, April 1994, pp. 312 - 330; and J. George-Falvey, "Effects of Task Complexity and Learning Stage on the Relationship between Participation in Goal Setting and Task Performance," *Academy of Management Proceedings on Disk*, 1996.
- [17] J. M. Ivancevich and J. T. McMahon, "The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self-Generated Feedback on Outcome Variables; A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, June 1982, pp. 359 - 372.
- [18] J. R. Hollenbeck, C. R. Williams, and H. J. Klein, "An Empirical Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals," *Journal of Applied Psychology*, February 1989, pp. 18 - 23; see also J. C. Wofford, V. L. Goodwin, and S. Premack, "Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment," *Journal of Management*, September 1992, pp. 595 - 615; and Tubbs, "Commitment as a Moderator of the Goal-Performance Relation."
- [19] A. Bandura, "Self-Efficacy; Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, May 1977, pp. 191 - 215; and M. E. Gist, "Self-Efficacy; Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, July 1987, pp. 472 - 485.
- [20] E. A. Locke, E. Frederick, C. Lee, and P. Bobko, "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, May 1984, pp. 241 - 251; and M. E. Gist and T. R. Mitchell, "Self-Efficacy; A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability," *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 183 - 211.
- [21] A. Bandura and D. Cervone, "Differential Engagement in Self-Reactive



Influences in Cognitively-Based Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1986, pp. 92 - 113.

- [22] See J. C. Anderson and C. A. O'Reilly, "Effects of an Organizational Control System on Managerial Satisfaction and Performance," *Human Relations*, June 1981, pp. 491 - 501; and J. P. Meyer, B. Schacht-Cole, and I. R. Gellatly, "An Examination of the Cognitive Mechanisms by Which Assigned Goals Affect Task Performance and Reactions to Performance," *Journal of Applied Social Psychology* 18, No. 5 (1988), pp. 390 - 408.
- [23] B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Free Press, 1953); and Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1972).
- [24] This box based on R. McNatt, "The Young and the Restless," *Business Week*, May 22, 2000, p. 12; "On the Job," *Wall Street Journal*, April 11, 2000, p. B18; P. Kruger, "Does Your Job Work?" *Fast Company*, November 1999, pp. 181 - 196; and M. A. Verespej, "What Each Generation Wants," *IW*, October 18, 1999, pp. 14 - 15.
- [25] The same data, for instance, can be interpreted in either goal-setting or reinforcement terms, as shown in E. A. Locke, "Latham vs. Komaki: A Tale of Two Paradigms," *Journal of Applied Psychology*, February 1980, pp. 16 - 23. Also see Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [26] See, for example, R. W. Griffin, "Toward an Integrated Theory of Task Design," in L. L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987), pp. 79 - 120; and M. Campion, "Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions," *Journal of Applied Psychology*, August 1988, pp. 467 - 481.
- [27] S. Caudron, "The De-Jobbing of America," *Industry Week*, September 5, 1994, pp. 31 - 36; W. Bridges, "The End of the Job," *Fortune*, September 19, 1994, pp. 62 - 74; and K. H. Hammonds, K. Kelly, and K. Thurston, "Rethinking Work," *Business Week*, October 12, 1994, pp. 75 - 87.
- [28] M. A. Campion and C. L. McClelland, "Follow-Up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs," *Journal of Applied Psychology*, June 1993, pp. 339 - 351; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [29] See, for example, J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980); and Miner, *Theories of Organizational Behavior*, pp. 231 - 266; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [30] J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic

- Survey," *Journal of Applied Psychology*, April 1975, pp. 159 - 170.
- [31] J. R. Hackman, "Work Design," in J. R. Hackman and J. L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1977), p. 129; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
  - [32] "Involve Your Customers," *Success*, October 1995, p. 28.
  - [33] Ibid.
  - [34] J. S. Adams, "Inequity in Social Exchanges," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2 (New York: Academic Press, 1965), pp. 267 - 300; and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
  - [35] P. S. Goodman and A. Friedman, "An Examination of Adams' Theory of Inequity," *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 271 - 288.
  - [36] See, for example, M. R. Carrell, "A Longitudinal Field Assessment of Employee Perceptions of Equitable Treatment," *Organizational Behavior and Human Performance*, February 1978, pp. 108 - 118; R. G. Lord and J. A. Hohenfeld, "Longitudinal Field Assessment of Equity Effects on the Performance of Major League Baseball Players," *Journal of Applied Psychology*, February 1979, pp. 19 - 26; and J. E. Dittrich and M. R. Carrell, "Organizational Equity Perceptions, Employee Job Satisfaction, and Departmental Absence and Turnover Rates," *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1979, pp. 29 - 40.
  - [37] P. S. Goodman, "An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay," *Organizational Behavior and Human Performance*, October 1974, pp. 170 - 195; S. Ronen, "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study," *Human Relations*, April 1986, pp. 333 - 346; R. W. Scholl, E. A. Cooper, and J. F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perception: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology*, Spring 1987, pp. 113 - 127; and C. T. Kulik and M. L. Ambrose, "Personal and Situational Determinants of Referent Choice," *Academy of Management Review*, April 1992, pp. 212 - 237.
  - [38] P. S. Goodman, "Social Comparison Process in Organizations," in B. M. Staw and G. R. Salancik (eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (Chicago: St. Clair, 1977), pp. 97 - 132.
  - [39] V. H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).
  - [40] See, for example, H. G. Heneman III and D. P. Schwab, "Evaluation of Research on Expectancy Theory Prediction of Employee Performance," *Psychological Bulletin*, July 1972, pp. 1 - 9; and L. Reinharth and M. Wahba, "Expectancy Theory as a Predictor of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance," *Academy of Management Journal*, September 1975, pp. 502 - 537.

- [41] See, for example, V. H. Vroom, "Organizational Choice: A Study of Pre-and Postdecision Processes," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1966, pp. 212 - 225; L. W. Porter and E. E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1968); and Ambrose and Kulik, "Old Friends, New Faces."
- [42] This four-step discussion was adapted from K. F. Taylor, "A Valence-Expectancy Approach to Work Motivation," *Personnel Practice Bulletin*, June 1974, pp. 142 - 148.
- [43] See, for instance, M. Siegal, "The Simplistic Five: An Integrative Framework for Teaching Motivation," *The Organizational Behavior Teaching Review* 12, No. 4 (1987 - 1988), pp. 141 - 143.
- [44] J. R. Billings and D. L. Sharpe, "Factors Influencing Flextime Usage Among Employed Married Women," *Consumer Interests Annual* (1999), pp. 89 - 94; and I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1990, pp. 75 - 83.
- [45] L. B. Ward, "If It's Friday, This Might Be Your Flex-Time Day Off," *New York Times*, March 31, 1996, p. F11.
- [46] "Health Club Membership, Flextime Are Most Desired Perks," *Business West*, September 1999, p. 75.
- [47] Hewitt Associates, "Survey of Work/Life Benefits and Work/Life Scheduling," *Employee Benefit Plan Review*, July 2000, p. 5.
- [48] G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer 1980, p. 55; and P. R. Harris and R. T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4th ed. (Houston: Gulf Publishing Company, 1996).
- [49] Ibid.
- [50] J. K. Giacobbe-Miller, D. J. Miller, and V. I. Victorov, "A Comparison of Russian and U. S. Pay Allocation Decisions, Distributive Justice Judgments, and Productivity Under Different Payment Conditions," *Personnel Psychology*, Spring 1998, pp. 137 - 163.
- [51] S. L. Mueller and L. D. Clarke, "Political-Economic Context and Sensitivity to Equity: Differences Between the United States and the Transition Economies of Central and Eastern Europe," *Academy of Management Journal*, June 1998, pp. 319 - 329.
- [52] I. Harpaz, "The Importance of Work Goals: An International Perspective," *Journal of International Business*, First Quarter 1990, pp. 75 - 93.
- [53] G. E. Popp, H. J. Davis, and T. T. Herbert, "An International Study of Intrinsic Motivation Composition," *Management International Review*, January 1986, pp. 28 - 35.

- [54] This box based on S. N. Mehta, "What Minority Employees Really Want," *Fortune*, July 10, 2000, pp. 180 - 186; K. H. Hammonds, "Difference Is Power," *Fast Company*, July 2000, pp. 258 - 266; "Building a Competitive Workforce: Diversity, the Bottom Line," *Forbes*, April 3, 2000, pp. 181 - 194; and "Diversity: Developing Tomorrow's Leadership Talent Today," *Business Week*, December 20, 1999, pp. 85 - 100.
- [55] R. K. Abbott, "Performance-Based Flex: A Tool for Managing Total Compensation Costs," *Compensation and Benefits Review*, March-April 1993, pp. 18 - 21; J. R. Schuster and P. K. Zingheim, "The New Variable Pay: Key Design Issues," *Compensation and Benefits Review*, March-April 1993, pp. 27 - 34; C. R. Williams and L. P. Livingstone, "Another Look at the Relationship between Performance and Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, April 1994, pp. 269 - 298; and A. M. Dickinson and K. L. Gillette, "A Comparison of the Effects of Two Individual Monetary Incentive Systems on Productivity: Piece Rate Pay versus Base Pay Plus Incentives," *Journal of Organizational Behavior Management*, Spring 1994, pp. 3 - 82.
- [56] "Performance-Based Incentives: Four Approaches," *Business Ethics*, January-February 1997, p. 10.
- [57] Cited in D. L. McClain, "Tricks for Varying the Pay to Motivate the Ranks," *New York Times*, November 15, 1998, p. BU-5.
- [58] "More Than 20 Percent of Japanese Firms Use Pay Systems Based on Performance," *Manpower Argus*, May 1998, p. 7; and "Bonus Pay in Canada," *Manpower Argus*, September 1996, p. 5.
- [59] H. Rheem, "Performance" Management Programs, *Harvard Business Review*, September - October 1996, pp. 8 - 9; G. Sprinkle, "The Effect of Incentive Contracts on Learning and Performance," *Accounting Review*, July 2000, pp. 299 - 326; and "Do Incentive Awards Work?" *HRFocus*, October 2000, pp. 1 - 3.
- [60] R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter, and D. Srinivasan, "Contextual Analysis of Performance Impacts on Outcome-Based Incentive Compensation," *Academy of Management Journal*, August 1996, pp. 920 - 948.
- [61] J. Case, "The Open-Book Revolution," *Inc*, June 1995, pp. 26 - 50; A. Kleiner, "The Open-Book Policy," *WorldBusiness*, September - October 1996, pp. 52 - 53; and J. Case, "Opening the Books," *Harvard Business Review*, March - April 1997, pp. 118 - 127.
- [62] R. C. Yafie, "Pass the 10Q, Partner," *Journal of Business Strategy*, January - February 1996, pp. 53 - 56; and J. P. Schuster, J. Carpenter, and J. P. Kane, *The Power of Open-Book Management* (New York: John Wiley, 1996).
- [63] J. Fierman, "Winning Ideas from Maverick Managers", *Fortune*, Feb-



ruary 6, 1995, pp. 66 - 80; and J. A. Byrne, "Management Meccas," *Business Week*, September 18, 1995, pp. 126 - 128.

- [64] Ibid.
- [65] See, for instance, M. Alpert, "The Care and Feeding of Engineers," *Fortune*, September 21, 1992, pp. 86 - 95; and G Poole, "How to Manage Your Nerds," *Forbes ASAP*, December 1994, pp. 132 - 136.
- [66] G. Fuchsberg, "Parallel Lines," *Wall Street Journal*, April 21, 1993, p. R4; and A. Penzais, "New Paths to Success," *Fortune*, June 12, 1995, pp. 90 - 94.
- [67] S. W. Kelley, "Discretion and the Service Employee," *Journal of Retailing*, Spring 1993, pp. 104 - 126; and S. S. Brooks, "Noncash Ways to Compensate Employees," *HRMagazine*, April 1994, pp. 38 - 43.
- [68] C. Yang, A. T. Palmer, S. Browder, and A. Cuneo, "Low-Wage Lessons," *Business Week*, November 11, 1996, pp. 108 - 116.
- [69] This box based on S. Wetlaufer, "Who Wants to Manage a Millionaire?," *Harvard Business Review*, July - August 2000, pp. 53 - 60; C. Taylor "Is This the End . Com?" *Time*, July 3, 2000, pp. 43 - 45; T. Spencer, "Paycheck, Health Benefits, and a Mercedes," *Fortune*, June 26, 2000, p. 336; M. Conlin, "Workers, Surf at Your Own Risk," *Business Week*, June 12, 2000, p. 105; E. McDonald, "Breathing Underwater," *Forbes*, May 15, 2000, p. 188; C. Hymowitz, "Motivating Employees in Volatile Era Means Managing Expectations," *Wall Street Journal*, May 2, 2000, p. B1; E. Ackerman, "Optionaires, Beware!" *U. S. News & World Report*, March 6, 2000, pp. 36 - 38; and R. Mitchell, "How to Manage Geeks," *Fast Company*, June 1999, pp. 174 - 180.
- [70] E. A. Locke, D. B. Feren, V. M. McCaleb, K. N. Shaw, and A. T. Denny, "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance," in K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, and D. Wallis, (eds.), *Changes in Working Life* (London: John Wiley, 1980) pp. 363 - 383

# 17

## 章

# 领 导

- 管理者与领导者
- 早期的领导理论
- 权变的领导理论
- 有关领导的最新观点
- 有关领导的当前问题
- 本章小结
- 思考题

### 三 学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 解释管理者与领导者之间的差异。
2. 阐述领导的特质理论与行为理论。
3. 解释费德勒的权变模型。
4. 对比赫塞-布兰查德的情境理论与领导者参与模型的差异。
5. 概述路径-目标模型。
6. 对比事务领导者与变革领导者的差异。
7. 描述领袖魅力的领导者、愿景规划的领导者以及团队领导者各有哪些主要特点。
8. 解释领导者可能拥有的各种权力资源。
9. 谈谈领导者如何创建一个信任的文化。
10. 解释领导风格中的性别差异与文化差异。

### 管理者困境

鲍勃·罗斯别克公司 (Bob Ross Buick, [www.bobrossauto.com](http://www.bobrossauto.com)) 不折不扣地垄断着俄亥俄州代顿市的汽车市场。<sup>[1]</sup>这家公司坐落于代顿市几条主要高速公路的交叉口上，连续五年来一直是俄亥俄州最大的一家别克汽车经销商。由于公司创建人老鲍勃·罗斯的意外早逝，他的太太诺玛·罗斯继任公司总裁兼首席执行官，儿子小鲍勃·罗斯与女儿吉奈尔担任副总裁职务。诺玛说：“我们从来就没想过要把公司卖掉，或与其他公司重组，或脱离这个行当。”实际上，鲍勃去世仅一天之后，诺玛就和孩子们建立起一道联合战线，他们要向员工、客户以及汽车代表证明他们有能力接手老鲍勃创建的产业。

老鲍勃创造了一个代表着卓越和繁荣的商业神话。他1962年做汽车推销员起家，由于10年间的杰出业绩而进入别克销售精英俱乐部 (Buick Sales Master Club)。他的成就使他被选定进入十分知名的“通用汽车少数民族经销商学院” (General Motors Minority Dealer Academy) 学习，而且鲍勃成为第一个得到通用汽车特许经营权的毕业生。而后近20年里，他在代顿地盘上建立了一家十分知名的汽车行。

这家公司所取得的卓越业绩并不仅仅因为鲍勃敏锐的商业头脑。女儿吉奈尔说：“父亲总是给我们灌输这样的思想，我们和员工都处于同样的地位”。他对员工很好，而且员工的满意感很高，不少员工一直在公司里干了很多年。

现在诺玛不得不取而代之了。她面对的领导挑战是，自己的前任如此受到员工的爱戴和尊重！吉奈尔解释道：“任何领导人去世时，都是一个人们可能会弃船而去的重大关头。”现在假设你处于诺玛·罗斯的位置。你如何与公司员工之间建立一种信任的文化，使他们依然对组织具有忠诚感和奉献精神？

你该怎么做？

诺玛·罗斯面对着艰巨的领导挑战！重要的是，她能否建立这种信任的文化并被视为一个有效的领导者。为什么领导如此重要？因为是组织中的领导者促使工作不断进展。既然领导如此重要，那么很自然会有下一个问题：领导者

与非领导者有哪些区别？最恰当的领导风格是什么样的？如果你希望人们把你看成一名领导者，你可以怎么做？本章中我们将回答这些问题，以及其他一些与领导者有关的问题。

## 管理者与领导者

让我们先来区别一下管理者与领导者的不同之处。尽管不少写作者和实践者常常将这两个概念混为一谈，但实际上它们并不完全一样。

管理者是受到上级任命在岗位上从事工作的，他们的影响力来自这一职位所赋予的正式权力。与此形成对照，领导者可以是上级任命的，也可以是从群体中自发产生出来的，领导者可以运用正式权力之外的活动来影响他人。

是否所有的管理者都应该是领导者？或相反，是否所有的领导者都应该是管理者？由于没有研究证据和逻辑推理表明领导能力对管理者有阻碍作用，所以我们认为从理论上说，所有的管理者都应该是领导者。但是，未必所有领导者都必须具备有效管理者应具备的能力或技能，也就是说，没有必要所有的领导者同时也是管理者。实际上，一个能够影响他人的领导者，并不意味着他同样也能够计划、组织和控制。既然所有的管理者都应该是领导者（虽然这是一种理想情况），下面我们就从管理的角度上探讨一下领导这个主题。在这里，我们把领导者（leader）界定为那些能够影响他人并拥有管理职权的人。那么，什么是领导（leadership）呢？它是一个影响群体成功地实现目标的过程。

与动机一样，领导也是一个受到广泛研究的组织行为课题，大多数研究旨在回答这样一个问题：什么是有效的领导者？纵观对这一问题作出解释的各种领导理论，我们可以清晰地看到人们认识 and 了解领导过程的发展脉络。让我们首先来看看早期的一些领导理论。

## 早期的领导理论

当人们开始以群体方式组合起来共同实现目标时，领导就成为令人们感兴趣的一个领域。但直到 20 世纪初，研究者才开始对领导进行实证研究。早期的领导理论关注于领导者（特质理论）以及领导者与下属的相互作用（行为理论）。让我们进一步看看这些观点对我们认识和理解领导有什么贡献。

### ■ 特质理论

20 世纪二三十年代有关领导的研究主要关注于领导者的特质，也就是那些能够把领导者从非领导者中区分出来的个性特点。这些研究旨在分离出一种或几种领导者具备而非领导者不具备的特质。人们对各种各样的特质进行研究，如体型、外貌、社会阶层、情绪稳定性、说话流畅性、社会交往能力等。



尽管研究者付出了相当大的努力，但结果表明不可能有这样一套特质总能把领导者与非领导者区分开来。

不过，而后一些研究试图找出与领导力高度相关的特质较为成功。研究者发现六项特质与有效的领导有关，它们是：内在驱动力、领导愿望、正直与诚实、自信、智慧、工作相关知识。<sup>[2]</sup>表 17—1 对这些特质进行了简要描述。

表 17—1

与领导力有关的六项特质

1. 内在驱动力。领导者非常努力，有着较高的成就愿望。他们进取心强、精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈、永不放弃，并有高度的主动性。
2. 领导愿望。领导者有强烈的愿望去影响和统帅别人，他们乐于承担责任。
3. 诚实与正直。领导者通过真诚无欺和言行一致在他们与下属之间建立相互信赖的关系。
4. 自信。下属觉得领导者从没有怀疑过自己。为了让下属相信自己的目标和决策的正确性，管理者必须表现出高度的自信。
5. 智慧。领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息，并能够确立目标、解决问题和作出正确决策。
6. 工作相关知识。有效的领导者对有关企业、行业和技术知识十分熟悉，广博的知识能够使他们作出睿智的决策，并能认识到这些决策的意义。

资料来源：S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Really Matter?" *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48—60.

研究者而后纷纷认定，仅仅依靠特质并不能充分解释有效的领导，完全基于特质的解释忽视了领导者与下属的相互关系以及情境因素。具备恰当的特质只能使个体更有可能成为有效的领导人。因此，从 20 世纪 40 年代末至 60 年代中叶，有关领导的研究集中在探讨领导者偏好的行为风格上。研究者想知道，有效的领导者在“做”上，也就是说在行为方面，有哪些独特之处。

## ■ 行为理论

研究者对**行为理论** (behavioral theories) 寄予很多希望，不仅希望它对于领导本质方面提供更明确的答案，而且，如果行为观点得到检验，还能带来与特质论截然不同的实际意义。如果特质研究成功，则为我们提供了这样的理论基础：选择“正确”的人来承担组织中的正式领导职位；相反，如果行为研究找到了决定领导力的关键行为因素，我们就可以把人们培养成为领导者。

接下来主要谈谈四种有关领导者的行为研究。表 17—2 对主要的领导者行为维度及各研究结果作出了总结。

**艾奥瓦大学的研究** 艾奥瓦大学的研究（由科特·勒温及同事进行的研究）探索了三种领导维度。<sup>[3]</sup>**独裁型风格** (autocratic style) 指的是这样的领导者：他们倾向于集权管理，采用命令方式告知下属使用什么样的工作方法，作出单边决策，限制员工参与。**民主型风格** (democratic style) 指的是这样的领导者：他们倾向于在决策时考虑员工的利益，实施授权管理，鼓励员工参与有关工作方法和工作目标的决策，把反馈当做指导员工工作的机会。**放任型风格**

表 17—2

领导的行为理论

	行为维度	结论
艾奥瓦大学	民主型风格：考虑员工的利益、实施授权管理、鼓励员工参与。 独裁型风格：命令式的工作方法，集权管理、限制员工参与。 放任型风格：给群体充分自由作出决策和完成工作。	最初研究表明民主型领导风格最有效，但而后的研究出现不一致的结果。
俄亥俄州立大学	关怀维度：关心下属的想法和情感。 定规维度：构造工作和工作关系以实现工作目标。	高一高型领导者（高关怀和高定规）使下属的工作绩效和满意度更高。但并非所有情境中均如此。
密歇根大学	员工导向：重视人际关系，关怀下属的需要。 生产导向：强调工作的技术或任务方面。	员工导向型领导者与高群体生产率和高工作满意感正相关。
管理方格	关心人：测量领导者对下属的关怀，用 1~9（由低到高）标度。 关心生产：测量领导者对工作进展状况的关心，用 1~9（由低到高）标度。	9, 9 型风格的领导者（对员工和生产均高度重视）工作效果最佳。

(laissez-faire style) 指的是这样的领导者：他们总体来说给群体充分的自由，让他们自己作出决策，并按照他们认为合适的做法完成工作。勒温及其同事对哪种风格最有效进行了研究。他们的结果似乎表明，民主型风格更有利于良好的工作质量和工作数量。那么，是否可以说最有效的领导风格这一问题已有了定论？遗憾的是，问题并不那么简单。而后有关专制型和民主型的研究得到的结果并不一致：有时民主型风格比专制型风格会带来更高的工作绩效。但另一些时候，民主型风格导致的工作绩效更低或二者之间没有差别。不过，如果使用下属的工作满意感作为测量指标，得到的结果更趋于一致。总体来说，相比专制型领导者，民主型领导者所领导的群体中，下属有更高的满意感。<sup>[4]</sup>

现在领导者面对着一个两难困境。他们是应该关注于取得更高的工作业绩呢，还是应该关心员工更高的满意度？这反映了领导者行为中的两个基本特征：关心工作的完成（任务）与关心群体成员（人）。这两个特征也是其他早期行为研究中的核心内容。

**俄亥俄州立大学的研究** 俄亥俄州立大学的研究确定了领导者行为当中两个重要维度。<sup>[5]</sup>研究者从 1 000 多个行为维度着手，最终归纳出两大类，并证明这两个维度是群体成员对领导行为描述最多的方面。

第一个维度是**定规维度**（initiating structure），指的是为了实现目标，领导者界定和构造自己与下属角色的程度。包括那些试图规划工作、界定任务关系和明确目标的行为。

第二个维度是**关怀维度**（consideration），指的是管理者在工作中尊重下属的看法与情感并与下属建立相互信任的程度。高关怀特点的领导者帮助下属

解决个人问题，友善而平易近人，平等地对待每一个成员，关怀下属的生活、健康、地位和满意程度等方面。

这些行为维度能够充分描述领导者的行为吗？研究发现，一个在定规和关怀方面均高的领导者（高—高型领导者）常常比其他三种类型的领导者（低定规、低关怀或二者均低）更能使下属达到高绩效和高满意度。不过，高一高风格也并不总能产生积极的效果。研究者发现了足够的例外情况表明在领导理论中还需加入情境因素。

**密歇根大学的研究** 与俄亥俄州立大学的研究同期，密歇根大学调查研究中心也进行着相似性质的研究：确定与高工作绩效相关的领导者行为特点。

密歇根大学的研究群体也将领导行为划分为两个维度，称之为员工导向和生产导向。<sup>[6]</sup>员工导向的领导者被描述为重视人际关系，他们总会考虑到下属的需要，并接纳群体成员的个人差异。与此相对照，生产导向的领导者倾向于强调工作岗位的技术或任务方面，主要关心的是群体工作任务的完成情况，并把群体成员视为达到目标的手段与工具。

密歇根研究者得出的结论十分认同员工导向的领导者，认为员工导向的领导者与高群体生产率和高工作满意度正相关。而生产导向的领导者则与低群体生产率和低工作满意度联系在一起。

**管理方格** 早期领导行为研究得出的这些行为维度为评估领导风格的二维方格理论的发展奠定了基础。管理方格（managerial grid）使用“关心人”和“关心生产”两个行为维度，并对领导者对这些行为的使用进行了评估，在坐标轴上从1（低）～9（高）标度它们。<sup>[7]</sup>尽管方格（见图17—1）中有81个小格，而且领导者的行为风格可能落在任意一格上，不过这里只对其中的五种类型重点说明，它们是：贫乏型管理（1，1）；任务型管理（9，1）；中庸之道型管理（5，5）；乡村俱乐部型管理（1，9）；团队型管理（9，9）。

在五种风格中，研究者得出结论，9，9型管理者工作效果最佳。遗憾的是，管理方格只是对领导风格这一概念提供了框架，并未回答如何使管理者成为有效的领导者这一问题。并且，也没有研究证据支持9，9风格在所有情境下都是最有效的。<sup>[8]</sup>

人们越来越明确认识到，对领导成功与否的预测要比仅仅分离出一些领导者特质和行为偏好更为复杂。由于这些方面的研究缺乏一致性的结果，使得人们开始注意情境因素的影响。领导风格与有效性之间的关系表明， $x$ 风格在 $a$ 条件下恰当可行， $y$ 风格则更适合于条件 $b$ ， $z$ 风格适合于条件 $c$ 。但是，这些情境到底是什么呢？知道领导的有效性取决于情境因素只是问题的一个方面，问题的另一方面是，我们还要能分离出这些情境条件或权变变量。

### 小测验

1. 解释什么样的人可能是管理者而不是领导者？什么样的人既是领导者而不是管理者？什么样的人既是管理者又是领导者？
2. 什么是领导特质？有关领导的研究告诉了我们特质的哪些信息？
3. 对比以下四项研究的发现：（1）艾奥瓦大学的研究；（2）俄亥俄州立大学的研究；（3）密歇根大学的研究；（4）管理方格理论的研究。

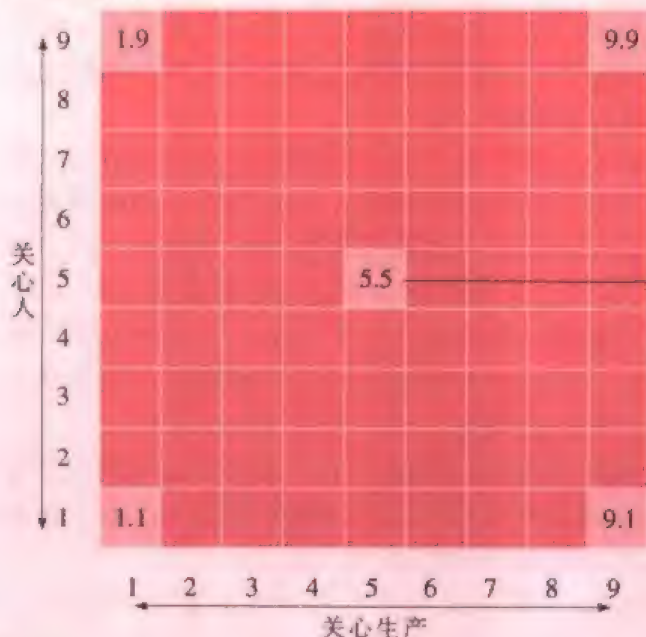


#### 乡村俱乐部型管理

对员工的需要关怀备至，  
创造了一个舒适、友好的  
组织氛围和工作基调。

#### 团队型管理

工作由具有奉献精神的  
员工完成，由于组织目标  
的“共同利益关系”而形  
成了相互信赖，带来了信  
任与尊重的关系。



#### 中庸之道型管理

在必须完成的工作与维  
持令人满意的士气水平  
之间保持平衡，使组织绩  
效得以充分实现成为可  
能。

#### 贫乏型管理

以最低限度的努力完成  
必需的工作，从而维持组  
织成员的身份。

#### 任务型管理

由于工作条件的安排从  
而使工作实现高效运作，  
使人的因素的干预降到  
最低程度。

图 17-1 管理方格

## 权变的领导理论

这一节我们介绍四种权变理论：费德勒模型，赫塞-布兰查德的情境理论，领导者参与模型，路径-目标理论。在每一个模型中，首先考察领导风格与情境的界定，然后试图回答“如果—那么”之间的相依关系。

### 费德勒的模型

弗雷德·费德勒 (Fred Fiedler) 提出了有关领导的第一个综合的权变模型。<sup>[9]</sup> **费德勒的权变模型 (Fiedler contingency model)** 指出，有效的群体绩效取决于两个方面的恰当匹配：其一是与下属发生相互作用的领导者风格；其二是领导者能够控制和影响情境的程度。

该模型基于这样的前提假设：在不同类型的情境中，总有某种领导风格最为有效。这一理论的关键在于首先界定领导风格以及不同的情境类型，然后建



立领导风格与情境的恰当组合。为了理解费德勒的模型，我们先来看看第一个变量——领导风格。

费德勒认为，影响领导成功与否的关键因素之一是个体的基本领导风格。他进一步指出个体风格属于两类之一：任务取向或关系取向。为了测量领导者的风格，费德勒开发了“最难共事者”问卷（least-preferred coworker questionnaire, LPC）。这一问卷包括 16 组对照形容词，例如快乐—不快乐、冷漠—热心、枯燥—有趣、友爱—不友爱。费德勒让作答者回想一下自己共过事的所有同事，并找出一个最难共事者，在 16 组形容词中按 1~8 级（8 代表积极一端，1 指向消极一端）对其进行评估。费德勒相信，在 LPC 问卷的回答基础上，可以判断出人们最基本的领导风格。那么，他对这些领导风格如何描述？

费德勒相信如果领导者能以相对积极的词汇来描述最难共事者（换句话说，LPC 得分高），说明回答者乐于与同事形成友好的人际关系。也就是说，如果你对最难共事的同事用一些较为接纳和喜欢的词来描述，那么你属于关系取向型。相反，如果你对最难共事者都用贬义词描述（LPC 得分低），你的领导风格可能以关心生产为主，也就是说，你是任务取向型。费德勒承认有一小部分人介于二者之间，因而很难勾勒出这些人的性格特点。

另一点需要我们注意，费德勒认为一个人的领导风格是固定不变的，也就是说，如果你是关系型领导者，你永远如此；任务型领导者也是同样。

用 LPC 问卷评估了个体的基本领导风格之后，接下来需要评估情境，并将领导者与情境进行匹配。费德勒的研究揭示了确定情境因素的三项权变维度，它们是：

- **领导者—成员关系**（leader-member relations）：领导者对下属信任、信赖和尊重的程度。评价为好或差。

- **任务结构**（task structure）：工作任务的规范化和程序化程度。评价为高或低。

- **职位权力**（position power）：领导者运用权力活动（诸如雇佣、解雇、处分、晋升和加薪）施加影响的程度。评价为强或弱。

费德勒根据这三项权变变量对每一种领导情境进行评估。把三项变量汇总起来得到八种可能的情境，每个领导者都可以从中找到自己所在的情境（见图 17-2 的下半部分）。其中 I、II 和 III 类情境对领导者非常有利；IV、V 与 VI 类情境在一定程度上对领导者有利；VII 与 VIII 情境对领导者十分不利。

为了确定领导效果的具体权变情况，费德勒研究了 1 200 个工作群体，针对八种情境类型中的每一种，均对比了关系取向和任务取向两种领导风格。他得出结论：任务取向的领导者在非常有利的情境下和非常不利的情境下效果更好（见图 17-2 上半部分，纵轴代表工作业绩，横轴代表情境状况），关系取向的领导者则在中间情境下，即 IV、V、VI 型的情境中干得更好。

请记住费德勒认为个体的领导风格是稳定不变的，因此，提高领导者的有效性实际上只有两条途径。第一种方法，你可以选择领导者以适应情境。例如，如果群体所处的情境被评估为十分不利，而目前又是一个关系取向的领导者进行领导，那么替换成一个任务取向的领导者则能提高群体绩效。第二种方法是改变情境以适应领导者。这可以通过重新建构任务或提高/降低领导者可

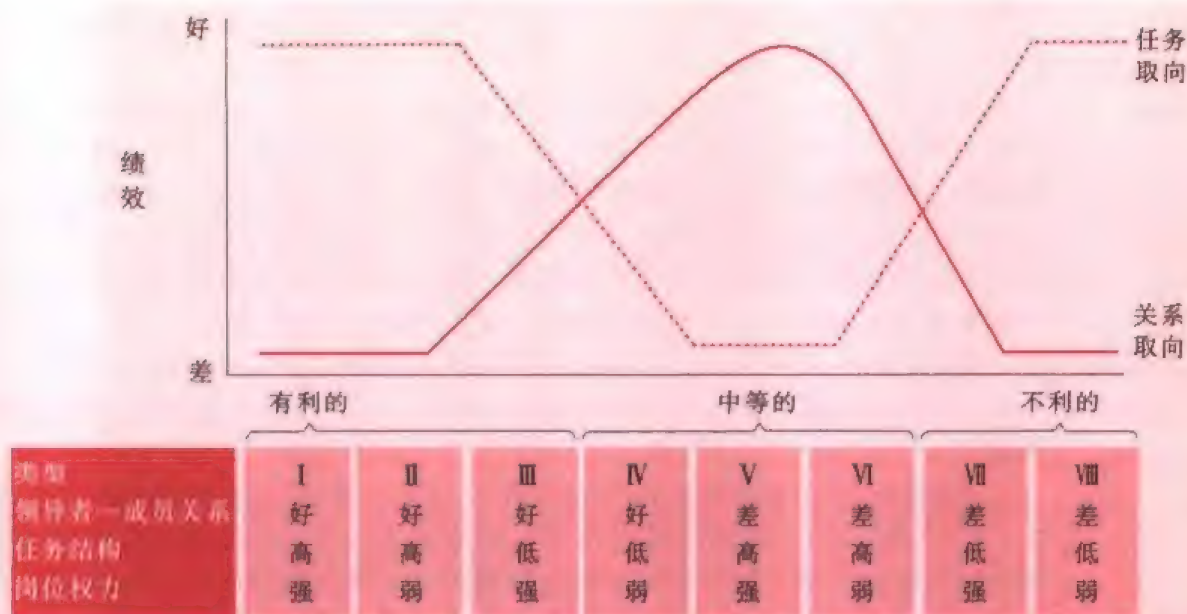


图 17-1 费德勒模型的发现

控制的权力（如加薪、晋职和处分活动）而做到。

已有大量研究对费德勒模型的总体效度进行了考察，并得到了十分积极的结果，也就是说，有相当多的证据支持这一模型。<sup>[10]</sup>不过，该模型目前还存在一些缺欠，尚需再增加一些变量加以改进和弥补。其次，该模型假定“个体不可能改变自己的领导风格以适应情境”并不符合实际情况，有效的领导者完全能够改变自己的风格以适应具体环境的需要。最后，该模型中太多的权变变量对实践者来说也过于复杂、困难，实践当中通常很难确定领导者—成员关系有多好，任务的结构化有多高，以及领导者拥有的职权有多大。<sup>[11]</sup>但是，尽管存在这些缺点，费德勒模型还是提供了充分的研究证据告诉我们，有效的领导风格需要反映情境因素。

## ■ 赫塞-布兰查德的情境领导理论

在管理开发顾问当中，保罗·赫塞（Paul Hersey）和肯·布兰查德（Ken Blanchard）开发的一个领导理论受到极大推崇。<sup>[12]</sup>这一模型称为**情境领导理论**（*situational leadership theory, SLT*），是一个关注下属准备状态的权变理论。赫塞和布兰查德认为，成功的领导是通过选择恰当的领导方式而实现的，选择的过程根据下属的成熟度水平而定。在继续介绍其内容之前，我们需要澄清两点：为什么这一领导理论关注下属？成熟度代表什么意思？

在领导有效性方面对下属的重视反映了这样一个事实：下属可能接纳也可能拒绝领导者。无论领导者怎么做，其效果都取决于下属的活动。然而这一重要维度的价值却被众多领导理论所忽视或低估。

根据赫塞和布兰查德的看法，**成熟度**（*readiness*）指的是：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。

情境领导理论使用的两个领导维度与费德勒的分类相同：任务行为和关系行为。不过，赫塞和布兰查德更向前迈进了一步，他们认为每一维度有低和高

两个水平，从而组合成四种领导风格（见图 17-3），具体描述如下：

告知（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体该干什么、怎么干以及何时何地去干。

推销（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。

参与（低任务高关系）：领导者与下属共同决策，领导者的主要角色是提供便利条件与沟通渠道。

授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

该模型的最后部分定义了下属成熟度的四个阶段：

R1：这些人对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。

R2：这些人缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

R3：这些人有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：这些人既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

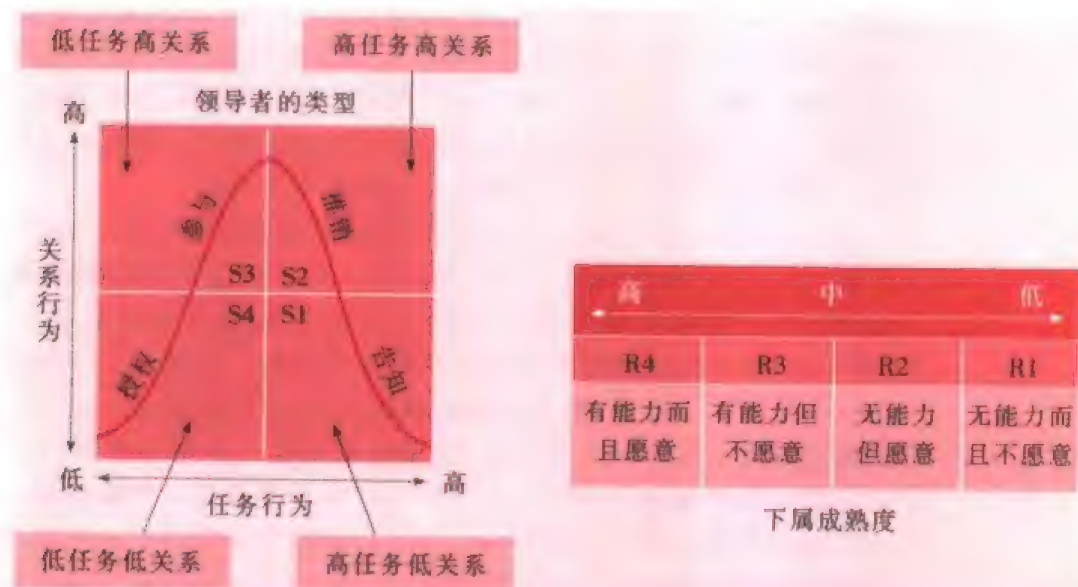


图 17-3 赫塞和布兰查德的情境领导模型

情境领导理论着重强调的是，领导者与下属的关系如同家长与孩子的关系。当孩子越来越成熟并能承担责任时，家长需要逐渐放松控制。领导者又何尝不是如此！当下属的成熟度越来越高时，领导者不但要不断降低对他们活动的控制，还要不断减少关系行为。情境领导理论指出，如果下属既无能力又不愿意承担一项任务，领导者需要提供清晰和具体的指令（告知）；如果下属没有能力但有意愿，则领导者既要表现出高度的任务取向以弥补下属能力的缺乏，又要表现出高关系取向以使下属“领会”领导者的意图（推销）；如果下属有能力但无意愿，则领导者需要运用支持与参与风格（参与）；如果下属既有意愿又有能力，则领导者不需要做太多的工作（授权）。

情境领导理论具有一种直觉上的感染力。它承认下属的重要性，而且“领导者可以弥补下属能力和动机方面的缺欠”的观点也有其逻辑基础。但是，不少研究努力试图对该理论进行检验与支持，得到的结果却令人失望。<sup>[1]</sup>为什



么?可能的解释包括:该模型本身的内在模糊性和不一致性,有关理论检验的研究方法论问题。因此,尽管其直觉上具有亲和力并且流行于广大实践中的管理者当中,但至少在这个时候,任何热情的认可都应十分慎重。



### 小测验

4. 费德勒权变模型中的情境因素是什么?
5. 根据费德勒的模型:(1)什么时候任务取向的领导者更有效?(2)什么时候关系取向的领导者更有效?
6. 在情境领导理论中,下属的成熟度对领导风格的选择有什么影响?

## ■ 领导者参与模型

另一个早期的权变模型是由维克多·弗罗姆(Victor Vroom)和菲利普·耶顿(Phillip Yetton)开发的**领导者参与模型**(leader participation model),它指出了领导行为和决策参与之间的关系。<sup>[14]</sup>该模型开发于20世纪70年代初,提出领导者的行为必须加以调整以适应任务的结构。任务的结构可能是常规的、非常规的,或介于二者之间的某种形式。弗罗姆和耶顿的模型可以说十分规范——它根据不同的情境类型,给领导者提供了一系列应该遵循的规则或规范,以确定领导者在决策中的参与类型和参与程度。

由于相关研究不断为有效的领导风格增加新观点和新见解,领导者参与模型也进行着不断的修订。<sup>[15]</sup>与旧版相比,这一模型的新版依然反映了决策如何作出以及由谁作出的过程,但在五种领导风格的阐述上有一定变化(见表17-3)。在领导者确定哪种领导风格最有效时,又增加了一些有关决策方面的权变因素。<sup>[16]</sup>下列这些权变因素在具体情境中可能表现出来(H代表高)也可能没有表现出来(L代表低):决策的显著性、承诺的重要性、领导者的专业化、承诺的可能性、群体的支持性、群体的专业化、团队的实力。图17-4描述了新版领导者参与模型中的一种——时间驱动模型,该模型为短时取向,强调在最低成本基础上作出有效的决策。应用这一模型时,领导者需要从左到右审核每一个权变因素以确定其水平是高还是低。在具体情境中对每一个权变因素评估之后,模型的最右端就可以得出最有效的领导风格。另一种模型——发展驱动模型,与时间驱动模型结构相同,但它强调在最大化员工发展的基础上作出有效决策,而不考虑时间因素。

表 17-3

弗罗姆的领导参与模型中的领导风格

裁决:领导者独自作出决策,以宣布或说服方式告知群体成员。

个别磋商:领导者与个别群体成员交流问题所在,获得他们的建议,最后作出决策。

群体磋商:领导者通过会议形式向所有群体成员说明问题所在,获得他们的建议,并在此基础上作出决策。

推动和促进:领导者通过会议形式向群体告知问题所在,领导者扮演助推器的作用,明确具体的问题并规定决策的范围。

授权:领导者让群体作出决策,但要求在规定的限制条件内完成。



问题叙述									
	决策的显著性	承诺的重要性	领导者的专业性	承诺的可能性	群体的支持性	群体的专业性	团队的实力		
高	高	高	高	高	-	-	-	裁决	
				低	高	高	高	高	授权
						低	低	-	磋商(群体)
					低	-	-		
			高	高	高	高	高	推动与促进	
					低	-	低	磋商(个体)	
				低	高	高	高		
					低	-	-	磋商(群体)	
		低	高	高	高	高	高	推动与促进	
					低	-	低	磋商(个体)	
			低	高	高	高			
				低	-	-			
低	低	高	高	-	-	-	-	裁决	
				低	高	高	高	高	推动与促进
			低			低	低	磋商(个体)	
			低		-	-			
		低	高	高	-	-	-	裁决	
				低	-	-	高	授权	
			低	-	-	-	低	推动与促进	
				-	-	-	-	裁决	

图 17-4 时间驱动模型

## ■ 路径—目标模型

在今天，**路径—目标理论** (path-goal theory) 已经成为在理解领导方面最受推崇的观点之一。该理论指出，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标。领导者要提供必要的指导和支持，确保下属各自的目标与群体或组织的总体目标保持一致。路径—目标理论由罗伯特·豪斯 (Robert House) 开发，这一权变的领导模型从激励的期望理论中吸收了关键要素。<sup>[17]</sup> “路径—目标”的概念来自这种信念，即相信有效的领导者通过指明道路与途径可以帮助下属实现他们的工作目标，并通过为下属清理路程中的各项障碍和危险使下属的旅程更为容易。

路径—目标理论认为，如果下属在某种程度上将领导者的行为视为获得当前满足的源泉或是获得未来满足的手段时，则领导者的行为就是可接受的。在以下条件下，领导者的行为具有激励作用：（1）它使得下属需要的满足取决于有效的工作绩效；（2）它提供了获得有效业绩所必需的辅助、指导、支持和奖励。为了检验这些陈述，豪斯确定了四种领导行为：

**指示型领导者：**他们让下属知道对他的期望是什么，以及完成工作的时间安排，并对如何完成任务给予具体指令。

**支持型领导者：**他们十分友善，表现出对下属各种需要的关怀。

**参与型领导者：**他们与下属共同磋商，并在决策之前充分考虑他们的建议。

**成就取向型领导者：**他们设置富有挑战性的任务目标，并期望下属实现自己的最佳水平。

费德勒认为领导者无法改变自己的行为，然而，豪斯则认为领导者是弹性灵活的。换句话说，路径—目标理论假定，同一领导者可以根据不同的情境表现出任何一种领导风格。

如图 17—5 表明，路径—目标理论提出了两大类情境（或权变）变量作为影响领导行为—结果之间关系的中间变量：其一是下属可控范围之外的环境（包括任务结构、正式职权系统、工作群体等因素），其二是下属个人特点中的一部分内容（包括控制点、过去经验、知觉能力等）。要使下属的产出最大化，环境因素决定了需要什么样的领导行为类型，下属的个人特点决定了个体对于环境和领导者行为如何解释。这一理论指出，当环境内容与领导者行为彼此重复时，或领导者行为与下属特点不一致时，效果均不佳。在路径—目标理论基础上可以引申出以下一些假设：

- 与高结构化和设计规范的任务相比，当任务不明或压力过大时，指示型领导会带来更高的满意度。
- 当下属从事结构化任务时，支持型领导会导致高工作绩效和满意度。
- 对高智力或经验丰富的下属来说，指示型领导可能被视为累赘多余。



• 组织中的正式职权关系越明确、越官僚化，领导者越应展现支持型行为，降低指示型行为。

• 当工作群体内部存在着实质的冲突时，指示型领导会带来更高的员工满意度。

• 内控型下属对参与型风格更为满意。

• 外控型下属对指示型风格更为满意。

• 当任务结构不明时，成就取向型领导风格将会提高下属的预期水平，使他们相信通过努力可以提高绩效水平。

对这些假设进行检验的研究总体来说得到了令人振奋的结果，尽管不是每一项研究均得到支持性结果，但大多数研究证据支持了该理论背后的逻辑基础。<sup>[15]</sup>也就是说，当领导者可以弥补员工或工作环境方面的不足时，会对员工的工作绩效和满意度产生积极的影响。但是，如果任务本身已经十分明确或员工已经具备能力和经验处理它们时，若领导者还要花时间进行解释和说明，则下属会把这种指示性行为视为累赘多余甚至是侵犯。



#### 小测验

7. 描述领导者参与模型。
8. 解释在路径—目标理论中路径与目标的意义。
9. 如何运用路径—目标理论解释领导？



## 有关领导的最新观点

在组织领导方面有哪些最新观点？这一节中，我们主要来看看当代有关领导的三种观点：事务型领导与变革型领导、领袖魅力的领导与愿景规划的领导、团队领导。

### ■ 事务型领导与变革型领导

迄今为止，本章中介绍的大多数领导理论都针对于事务型领导者（transactional leaders）。这些领导者通过澄清工作角色与任务要求，指导并激励下属向着既定目标的方向前进。不过，还有另一种领导者，他们鼓励下属为了组织利益而超越自身利益，并能对下属产生超乎寻常的深远影响。他们是变革型领导者（transformational leaders），如利米特零售连锁店的莱斯利·韦克斯纳（Leslie Wexner），通用电气公司（GE）的前任总裁杰克·韦尔奇，维珍集团（Virgin Group）的理查德·布朗森（Richard Branson）。他们关注每一个下属的兴趣所在与发展需要；他们帮助下属用新视角看待老问题从而改变了下属对问题的看法；他们能够激励、调动和鼓舞下属为实现群体目标付出更大的努力。

我们不应把事务型领导与变革型领导作为截然对立的两种类型来看待<sup>[16]</sup>，



变革型领导是站在事务型领导的肩膀上形成的。变革型领导相比事务型领导可以导致下属更高的努力水平和绩效水平。此外，变革型领导也更具领袖魅力，因为变革型领导者试图给下属灌输的不仅是运用那些已有观念来解决问题，而是采用新观点新视角来解决问题。<sup>[20]</sup>

相当多的证据支持了变革型领导显著优于事务型领导。比如，针对美国、加拿大和德国军人进行的大量研究发现，变革型领导者在每个水平上得到的评价都高于事务型对手。<sup>[21]</sup>在联邦快递公司中，那些被下属评价为更具变革型领导的管理者，也被直接上级主管认为是业绩更出色和更应晋职的人。<sup>[22]</sup>概而论之，总体上有证据表明，与事务型领导相比，变革型领导与低离职率、高生产率和员工满意度的关系更强。<sup>[23]</sup>

## ■ 领袖魅力的领导与愿景规划的领导

古怪与天才这两个看似矛盾的概念，却可以一并用在 Home Depot 的首席销售专员帕特·法拉（Pat Farrach）身上。<sup>[24]</sup>在竞争激烈的建材供应和家庭装修产业中，法拉的热情领导重新点燃了企业精神，并激发了公司业绩。法拉就是我们所说的具有领袖魅力型领导者（charismatic leader）——一个热情而自信的领导者，他的人格魅力和活动能力影响着人们以某种特定方式活动。

一些研究者致力于描述具备领袖魅力的领导者的人格特点。<sup>[25]</sup>其中一项最全面的分析指出五种特点：具有领袖魅力的领导人都有一个愿景目标，他们能够清晰生动地描述这个目标，他们愿意为了实现这个目标而勇于前进不惧失败，他们对环境限制及下属需要十分敏感，他们的行为表现常常超乎常规。这些特点把领袖魅力的领导者从无领袖气质的领导者中区别出来。<sup>[26]</sup>

领袖魅力的领导者对其下属有什么影响？有关这方面越来越多的研究证据表明，领袖气质的领导与下属的高绩效和高满意度之间有着十分显著的关系。<sup>[27]</sup>

既然领袖魅力如此理想，人们是否可以通过学习而成为具有领袖魅力的领导者？抑或领袖气质的领导人与生俱来这些品质？尽管仍有少数人强调领袖魅力不可能被习得，但大多数学者和专家认为，可以通过培训使个体展现出领袖魅力的行为。<sup>[28]</sup>比如，研究者们曾经成功地教给一些本科生“成为”具有领袖魅力者。如何来做的？他们具体指导学生表现出这样的行为：清晰生动地阐述一个宏伟目标，向下属传递高绩效的期望，对下属有能力达到这些目标表现出强烈的信心，重视下属的需要。学生们通过练习表现出坚定、自信和活跃的形象，并使用富有魅力的语调进行交流。研究者还进一步培训学生使用富有领袖魅力的非言语行为，如在沟通时身体前倾、保持目光接触、展现放松的身体姿态和生动的面部表情。进一步的研究发现，他们的下属比无领袖魅力领导者的下属表现出更高的工作绩效，对任务更好的适应性，以及对领导和群体更好的适应性。

有关领袖魅力这一主题最后需要说明一点：对于员工的高绩效水平来说，领袖魅力的领导方式并不总是必需的。当下属的工作任务中包含意识形态方面的转化时，或当下属处于高压与不确定环境中时，这种领导方式最有效。<sup>[29]</sup>这



一点可以解释为什么具有领袖魅力的领导者更多在以下环境中存在：政治、宗教活动中，战争时期，在企业处于创业阶段或生死存亡之时。富兰克林·D·罗斯福运用他的领袖魅力在经济大萧条时期为这个国家指出了光明的前景；马丁·路德·金有着不屈不挠的愿望，那就是通过和平手段建立社会平等；斯蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）在20世纪70年代末80年代初提出了个人电脑必将极大改变人们日常生活的宏伟蓝图，从而赢得了苹果公司技术人员坚定的忠诚和承诺。

尽管愿景这一术语经常与领袖魅力的领导方式联在一起，不过，愿景规划的领导（visionary leadership）方式比领袖魅力走得更远，因为它能够设计一个现实的、可信的、诱人的前景目标，并向人们清晰明确地指出，这种目标建立在当前条件基础上，人们只要经过努力就会实现。<sup>[30]</sup>一旦人们有效地确定和实施这种愿景，则会产生巨大动力，“它通过聚集各方技能、才干和资源而推动人们奔向未来。”<sup>[31]</sup>

愿景应该具有引人注目的鲜明形象，它撞击着人们的情感、鼓舞着人们的热情、激发着人们的能量，去实现组织目标。它提供新的做事途径，它鼓舞人心，它指引组织不同寻常并走向卓越。如果这种未来前景不能给组织或成员带来更多优势，则没有意义和价值。理想的愿景要符合时机与环境，并要反映出组织的独特特点。组织成员还要相信这种愿景完全可以实现，也就是说，它具有挑战性但肯定可以达到。清晰明确并具有生动形象的愿景，很容易抓住人心并被人接受。例如，迈克尔·戴尔（戴尔电脑公司）设计的企业愿景是，八天之内把一台组装好的个人电脑直接销售并送到顾客手中。杰夫·贝佐斯为亚马逊网络公司营建的愿景规划是，成为互联网上最大的零售商。玫琳凯公司的目标针对于那些身为创业者的女性，她向她们销售产品以美化女性的自我形象，这成为玫琳凯化妆品有限公司的有效推动力。

愿景规划的领导者要具备哪些技能？确立了愿景之后，这些领导者还应表现出三种品质，这些品质与愿景能否起到有效作用息息相关。<sup>[32]</sup>第一个品质是，向他人解释愿景的能力。他们需要使愿景清晰明确，也就是说，通过口头和书面沟通使人们知道要达到什么目标和要作出什么行动。第二个品质是，不但通过言语更要通过行动表达愿景的能力。它要求领导者不断地向人们传递并强化愿景。例如，西南航空公司的赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）与他的顾客服务承诺“同呼吸共命运”。在公司中他因精力充沛而传为佳话。无论任何时候，只要需要他就会跳进来帮忙为乘客检票、搬运行李箱、顶替空中乘务员、做任何让顾客感到舒适愉快并印象深刻的事情。愿景规划的领导者需要具备的第三个品质是，在不同领导情境中施展并运用愿景的能力。例如，对于从事会计的员工和从事生产的员工来说，愿景应该各有具体的意义；愿景对克利夫兰的员工与悉尼的员工都要有激励意义。

## ■ 团队领导

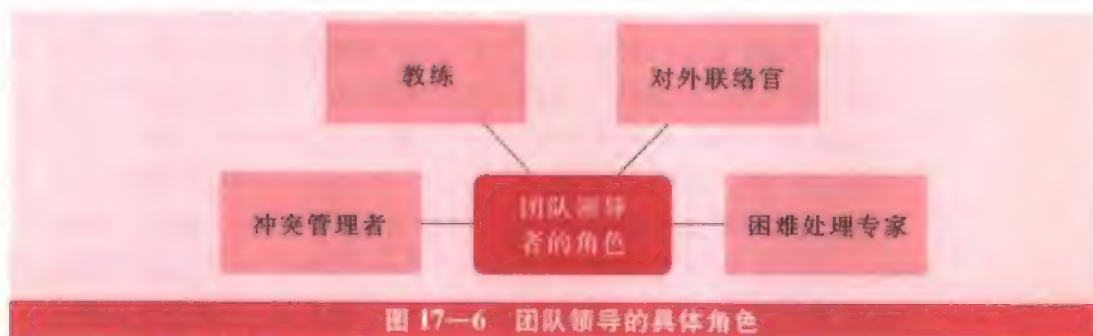
存在于工作团队情境中的领导活动越来越多了。由于更多的组织使用工作团队，因此带领团队工作的领导者其作用也显得越来越重要了。例如，J.D.布赖恩特是得州仪器公司位于达拉斯的Forest Lane工厂的一名主管<sup>[33]</sup>，他发

现，团队领导角色与传统的领导者角色十分不同。他前一天还在做对 15 名线路板操作工组成的工作小组进行监督的工作，第二天，就被告知公司要采取工作团队方式，他则成为起助推作用的“后盾”。他说，“我觉得就是让我教给团队我所知道的一切，然后让他们自己拿主意。”不过，他坦言对这个新角色还不太明白：“对于我该做什么缺乏清晰的计划。”那么，作为一名团队领导者应该做些什么呢？

很多领导者并没接受过培训来应对员工团队的变化。正如一名咨询顾问指出：“即使对于最有能力的管理者也会在变迁过程中遇到一些麻烦。因为他们过去受到鼓励去做的有关命令与控制的工作，如今都不再适用了。拥有这些技能或知识都变得陈旧过时而且没有意义了。”<sup>[34]</sup> 这位顾问估计：“大约 15% 的管理者天生就是团队管理者；另外 15% 永远也不可能领导团队，因为这与他们的人格特点相悖（也就是说，他们无法为了团队的利益而调整自己的主导领导风格）；相当多的一部分人处于中间地带，对他们来说，团队领导力不是与生俱来的，但他们可以学会。”<sup>[35]</sup>

大多数管理者面临的挑战是学会如何成为有效的团队领导者。他们不得不学习一些技能，如耐心地分享信息，信任他人并放弃自己的职权，明白在什么时候对员工进行干预。有效的团队领导者需要精通的是一门艰难的平衡之道：他们要了解什么时候让团队自己做事，什么时候参与进来和团队一起干。一名领导团队的新手，可能会在团队需要更多自主权时，却试图维持过度的控制。<sup>[36]</sup>

一项研究考察了那些实施结构调整、重组为员工团队模式的组织，发现所有团队领导者都需要承担一些共同的责任，包括：辅导、推动、处理处分问题、评估团队和个体绩效、培训、沟通。<sup>[37]</sup> 你可能会同意，这些责任中的大部分适用于任何管理者。那么我们用一种更有意义的方式来描述团队领导者的工作，它重点关注两个方面：（1）对团队外部事务的管理；（2）对团队进程的推动。<sup>[38]</sup> 这两个方面可以进一步分解为四种具体的领导角色（见图 17—6）。



第一，团队领导者是对外联络官。这些外在机构包括上级管理层、组织中的其他工作团队、客户、供应商。领导者对外代表着工作团队，他们保护必要的资源，澄清其他人对团队的期望，从外界收集信息，并与团队成员分享这些信息。

第二，团队领导者是困难处理专家。当团队遇到困难并寻求帮助时，领导者会出现并帮助他们解决问题。团队领导者处理的难题很少针对技术或操作层面，因为团队成员一般都比领导者更了解如何完成具体任务。问题越尖锐领导



者的作用可能越大，他们帮助员工针对困难进行交流，并获得解决困难所必需的资源。

第三，团队领导者是冲突管理者。当出现不一致意见时，他们帮助解决冲突。他们帮助人们明确问题所在，例如：冲突的来源是什么？谁卷入了冲突？冲突问题的本质是什么？可能的解决方案有哪些？每种方案的优势和劣势是什么？通过这些方式使团队成员针对问题本身进行处理，从而把团队内部冲突的破坏性降到最低程度。

第四，团队领导者是教练。他们明确期望和角色，提供教育与支持，为成员的成功喝彩。他们尽一切努力帮助团队成员保持高水平的工作业绩。



#### 小测验

10. 对比事务型领导者与变革型领导者的差异。
11. 描述领袖魅力的领导者与愿景规划的领导者的特点。
12. 团队领导者扮演了哪四种具体的角色？



#### 管理你的职业生涯

#### 办公室政治的来龙去脉

你过去可能听到过办公室政治这个概念。如果你曾在组织里工作过，甚至还可能有过亲身经历和体验。办公室政治是组织生活的一个现实。<sup>[39]</sup>由于组织由价值观、目标与兴趣不同的个体与群体组成，因而存在因资源而发生冲突的潜在可能性。例如，在部门预算、空间分配、项目职责、薪水调整等方面，组织成员会因为“谁得多少”而发生意见分歧。为了赢得对这些资源的控制，人们就需要操弄权力。人们都想占有一席之地来实施影响、赢得奖项、得到职业的提升。当组织中的员工把他的权力转化为行动时，我们说他在实施办公室政治。那些有高超政治手腕的人，可以有效利用各种权力来源，得到他们需要的或希望的东西。尽管你可能不喜欢参与到办公室政治之中，但对你来说了解如何在政治上表现老到十分重要。下面的建议有助于提高你在政治上的有效性：

1. 根据组织目标来安排你的言谈内容。有效的政治活动需要隐藏和伪装自我利益。那些利用组织的开支，但在活动中明显表现出满足了自我利益的人，几乎无一例外会受到口诛笔伐。他们会失去影响力，甚至会被排挤在组织之外。

2. 树立正确的形象。认识和了解你的组织文化，从其他员工那里了解组织的需求和组织的价值观。要知道，你的绩效评估不可能是一个完全客观的过程，你必须既要留意形式又要留意实质。

3. 获得对组织资源的控制。控制稀缺的和重要的组织资源就是权力源泉。专业知识和技术尤其是可以控制的有效资源。

4. 使自己表现得不可或缺。如果组织的关键决策者相信，目前没有人能替代由你给组织带来的财富，他们就会尽最大可能确保你的愿望得到满足。

5. 可见性。让老板和掌权派认识到你的贡献。定期在报告中强调你的功绩；让对你满意的客户向经理表达他们的态度；在公司的社交活动中看到你的身影；在你加入的专业技术协会中表现活跃；发展有力的联盟军帮你说话；等等。

6. 发展有力的联盟。与有实力的人搞好关系很有帮助。和那些有潜力的人（他们可能在你之上、与你同级，或在你之下）建立并培养良好的关系。这些联盟可以为你提供其

他人可能无法了解的重要信息。

7. 回避“有污点”的人。在每个组织中，都有一些地位受到质疑的人。他们的业绩水平和忠诚度受到怀疑。与这样的个体保持距离，否则你自己的有效性也会大打折扣。

8. 支持你的老板。你的明天（短期未来）掌握在直接上司手里。由于他会评估你的工作业绩，所以要采取一切必要的努力使老板站在你的一边。要尽力支持和帮助老板，使旁人觉得他优秀和成功。要了解他使用什么标准评估你的业绩。不要向别人说老板的坏话，尤其不要拆老板的墙角。

## 有关领导的当前问题

通过前面对各种有关领导的理论与观点的讨论，你可以看到，随着研究者对组织领导不断深入的研究，对它的认识日益深化，“有效的领导”这一概念也在不断地更新。下面我们进一步看看有关领导实践的一些当前问题。

### ■ 领导者与权力

领导者从哪里获得他们的权力（可以影响工作活动或决策的能力）？人们指出，领导者拥有五种权力来源：法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力和参照权力。<sup>[40]</sup>

**法定权力**（legitimate power）与职权是一回事，它代表了由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力。在这个职位上的人也可以使用奖赏权力与强制权力，但法定权力比奖赏权力与强制权力使用得更为广泛。由于有法定权力，当学校校长、银行总裁、部队军官有什么要求时，老师、职员和士兵通常会认真聆听和照办。

**强制权力**（coercive power），这种权力依赖于领导者是否拥有惩罚或控制的能力。下属出于对不利后果的惧怕（如果不遵守则会导致不利后果），而对强制权力作出反应。作为管理者，经常使用的强制权力有：对员工延缓晋级或降级，分派给他们不喜欢或不满意的工作。

**奖赏权力**（reward power）是一种可以带来积极效益或奖赏的权力。这些奖赏可以是对方看重的任何东西。在组织环境中，它可能包括：金钱、有利的绩效评估成绩、晋升、有趣的工作任务、友好的同事、三班倒工作中比较好的值班安排、有利的销售分区。

**专家权力**（expert power）是基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。当工作越来越专业化，管理者也就越来越依赖于“专业人员”以实现组织的目标。如果一名员工拥有群体工作时十分关键的技能、知识或专业技术，这个人便具有专家权力。例如，在许多组织中，当电脑出现问题时，那些电脑技能高超的个体就被视为“专家”。他们的知识和技能给他们带来了影响力，也就是说，他们拥有专家权力。

最后，**参照权力**（referent power）源自个人所具备的令人羡慕的资源或



人格特点。如果我敬重并赏识你，你就可以对我施加权力，因为我想取悦于你。你可能会想到这个你赏识的人就是我们前面提到的领袖魅力者。参照权力来自我们对另一个人的敬重，以及我们希望自己成为那样的人。如果你敬重某人，以至于你的行为以他为榜样，你的态度追随着他的态度，那么这个人对你就有参照权力。<sup>[41]</sup>

正如你所看到的，领导是一个通过使用各类权力来影响下属的过程。绝大多数有效的领导者依赖于一些不同的权力类型来影响下属的行为和工作绩效。例如，凯瑟琳·麦格拉恩（Kathleen McGrath）司令官，这位美国历史上第一任指挥海军战舰的女性，在管理她的船员和设备时运用了不同的权力类型。她向船员发布命令（法定权力），表扬他们（奖赏权力），对违规者予以处分（强制权力）。

## ■ 创建信任的文化

对领导者来说，需要思考的一个重要问题是建设信誉和信任。下属希望领导者是值得信赖的。那么信任和信誉这些概念意味着什么呢？

信誉(credibility)的一个主要成分是诚实。调查发现，受尊重的领导者当中，诚实这一要素一直位列第一。“诚实对领导来说绝对重要。要想让人们心甘情愿地追随你，不论是在战争年代还是在办公会议中，他们首先需要确信的是，你这个人是否有信誉。”除了诚实之外，人们发现值得信赖的领导者还是有能力的和可以鼓舞人心的<sup>[42]</sup>，他们能够有效地传递自己的信任和热情。概言之，下属根据领导者的诚实、胜任力和鼓舞他人的能力来判断领导者的信誉。

信任与信誉这两个概念是紧密交织在一起的，实际上，二者常常互换使用。信任(trust)被界定为，对领导者的为人、人格和能力的信念。信任领导者的下属很容易受到领导者活动的影响，因为他们相信领导者不会对自己的权利和兴趣不负责任。<sup>[43]</sup>研究指出，信任这一概念由五个维度构成<sup>[44]</sup>：

- 正直：诚实与真实。
- 胜任力：有关技术和人际方面的知识 with 技能。
- 始终如一：可靠性、可预测性、在处理突发事件时良好的判断力。
- 忠诚：保护一个人（生理上和情感上）的意愿。
- 开放：自由地分享想法与信息的意愿。

与信誉的研究一致，个体在考察另一个人是否值得信任时，看重的最关键的特点是：正直与胜任力。实际上，如果你回头看看我们在领导特质上的讨论，就会发现正直及工作相关知识是领导者六项特质中的两种。尽管人们一直不否认这些特质的重要性，不过，工作场所的变化进一步强化了它们在建构信任当中的重要性。

授权员工与建立自我管理工作团队的趋势，削减或消除了传统上用于监控员工的控制机制。当工作团队可以自己安排工作日程、评估业绩水平，甚至作出聘用决策时，信任显得尤其重要。员工必须要相信管理者会公平地对待他们，而管理者也必须相信员工会负责地完成工作。另外，由于组织内部与组织之间非权威性关系的扩展，也增强了人际信任的需要。领导者现在不得不更多时候对一些在自己所辖工作群体之外的其他人进行领导（如管理交叉职能型团

队中的成员，与供应商或客户打交道的管理者），甚至还会对由于战略联盟而一起工作的代表其他组织的人员进行领导。这些情境下，领导者都无法实施正式职位所赋予的影响力。实际上，这类关系的特点是流动性和变化迅速。因此，能否迅速建立信任可能是这种关系成功与否的关键。为什么这样说？在一项研究中，根据信誉问卷的得分把管理者划分为高和低信誉组。结果发现，当员工感觉自己的管理者具有高信誉时，相比那些感觉管理者低信誉的员工，对自己的工作和组织的态度更为积极和认可。<sup>[45]</sup>另一项研究中，那些报告他们的管理者是诚实、有能力和有激情的员工，相比那些报告管理者缺乏这些特点的员工而言，更强烈地感受到团队精神并愿意对他们的组织作出承诺。

既然信任对有效的领导如此重要，那么，领导者应该如何建构信任？以下是一些建议<sup>[46]</sup>：

1. 工作透明化。很多时候，不信任的原因来自人们对自己想知道的事情却不知情。信息公开化会带来信任和信心。公开作出决策的标准，解释你的决策背后的合理原因，坦率地面对问题，全方位公布与工作相关的信息。

2. 公正。作出决策或采取行动之前，从客观与公正角度上思考一下别人会如何看待你的行为。如果需要证据则同时提供证据；在绩效评估中要客观无偏；还要注意奖励分配方面人们的公平感知。

3. 分享情感。仅仅传递冷冰冰事实的领导者常常被视为是冷淡的、疏远的和漠不关心的。如果和别人分享你的感情世界，则会被人们认为是现实的和有人情味的人。他们会了解你是谁，并提高对你的尊重。

4. 说真话。在信誉方面诚实是关键，因此你必须让人感到你所说的内容是真实的。员工通常更能原谅你所传递的负面信息，而不能原谅领导者在欺骗他们。

5. 始终如一。人们都希望对周围的可预测性。不信任来自不知道下一步会发生什么。花一点时间想一想你的价值观和信念，然后让它们始终如一地指导你的决策与行动。

6. 兑现承诺。所谓信任，就是需要人们相信你是可以信赖的。遵守你的诺言，只要作出承诺就一定要兑现。

7. 保护隐私。如果有人因为告诉了他隐私而处于被动局面时，要让他们确信你不会告诉其他人，也不会背叛这种信任。

8. 展现实力。通过展现你在技术和专业方面的能力，赢得他人对你的敬重。尤其要注意发展有效的沟通、谈判和其他人际技能。

### 关于道德的批判性思考

老板对你的一名同事完成项目的方式不满意，因此她把这个项目重新分给你来做。她让你和这位同事共同工作以了解他已经做了哪些工作，掌握了哪些必要的信息。同时，她希望你在本月末写出项目报告。这位同事显然对于项目的重新安排十分沮丧和愤怒。由于他不会给你所需要的信息，使你很难开展工作，更不用说完成项目了。如果你得不到这些信息，则你很难在规定期限内完成它。

你的同事使用了什么类型的权力？你可以使用哪些影响以赢得他的合作？

如果你处在这个情境中，你怎么做可以既成功又符合道义地解决这个问题？

## ■ 通过授权而领导

本书在不同地方都提到，管理者越来越多地通过授权给下属而领导他们。授权（empowerment）指的是给员工决策自主权的增加。成千上万的员工个体和员工团队正在作出直接影响到他们工作的关键业务决策，他们现在进行财政预算、安排工作负荷、管理库存、解决质量问题或从事各种类似的活动。这些工作过去一直被认为是管理工作中不可分割的一部分，直到最近才发生了一些观念上的变化。<sup>[47]</sup>例如，佐治亚州哥伦布市的全面系统服务公司（Total System Service）里，员工积极参与工作决策，包括对公司新建的办公综合楼的设计。员工对公司的重要性还反映在察塔胡契河（Chattahoochee River）边的滨河道上，因为这条道路上的每块砖上都刻有员工的名字。<sup>[48]</sup>

为什么越来越多的公司授权给员工？原因之一是快速决策的需要。如果组织想在动态的全球经济竞争中获胜，就必须能够快速决策和迅速变革。只有那些对问题最了解的人才可能作出快速决策，不过这些人经常处于组织的较低层次。另一个原因源自 20 世纪末组织精简的事实，其结果使得很多管理者的管理幅度显著增加。为了适应这种过度的工作要求，管理者不得不授权给下属。尽管授权并不是一种万能的灵丹妙药，但是，如果员工有足够的知识、技能和经验完全可以胜任工作任务，而且员工又是内控型并追求工作的自主性，则授权方式应该是有利的。



### 小测验

13. 一名领导者可以使用的权力有哪些来源？
14. 为什么信任的文化在工作场所中如此重要？领导者如何建构信任？
15. 授权与领导有什么关联？

## ■ 性别与领导

“男性与女性的领导方式不同吗？”这曾经是一个纯粹学术上探讨的问题，因为它仅仅令人感兴趣却没有什么价值。然而今非昔比！很多女性现在已经走上管理岗位，而且在未来的几年里还会有更多的女性进入管理层。无论对于男性还是女性，在领导与性别关系上存在的误解将会对聘用、绩效评估、晋升及其他人事决策造成不利的影响，因而很值得我们充分讨论一下这个课题。首先声明：这是一个颇具争议的课题。<sup>[49]</sup>如果女性与男性的风格不同，是否意味着某一种处于劣势？另外，如果二者之间存在差异，那么以性别来标识领导风格是否助长了刻板印象的形成？这些都是我们无法回避的问题，我们会简要地做一些讨论。

**证据** 近年来在性别与领导风格方面进行了大量研究。总体的结论是，男性与女性确实采用不同的领导风格。具体而言，女性更倾向于采用民主型或参与型风格而较少采用专制型或指示型风格，女性更乐于鼓励参与，共享权力与



信息，并致力于提高下属的自我价值。她们通过包容而进行领导，并依赖她们的领袖魅力、专业知识、接触和人际交往技能来影响他人。女性倾向于运用变革型的领导方式，通过将员工的自身利益转化为组织目标而激励他人。男性则更乐于使用指示型、命令加控制型的领导风格。他们以工作岗位所赋予的正式职权作为影响基础。男性使用事务型领导方式，通过奖励优异工作和惩罚不良业绩而进行领导。<sup>[50]</sup>

有关上述发现还有一个十分有趣的补充说明。当女性在男性掌权（male-dominated）的工作中，女性领导者更为民主的倾向减弱了。显然，此时群体规范和男性角色的刻板印象影响到女性，使她们采用更为专制的风格行动。<sup>[51]</sup>

**有差异是好事吗？** 尽管在男性与女性的不同领导风格上看到了一些有趣的发现，但一个更重要的问题是：它们是否在有效性上存在差异？虽然一些研究者表明男性与女性作为领导者时效果相当<sup>[52]</sup>，但越来越多的综合性管理研究表明，女性领导者在很多测量指标上被同事、下属、上司评估的分数高于她们的男性对手（见图 17—7）。<sup>[53]</sup>为什么？一种可能的解释是：在今天的组织中，灵活性、团队工作、互帮互助、信任、信息共享的特点迅速地取代了僵化的结构、竞争的个体主义、控制和保密这些特点。最好的管理者认真聆听下属的意见，充分激励和支持他们的下属，他们实行鼓励和影响而不是控制。女性在这些方面似乎比男性更为出色。比如，组织中越来越多地使用交叉功能型的工作团队，这意味着有效的管理者必须成为高水平的谈判者。女性的领导风格使她们在谈判方面更为有利。她们并不像男性那样过分看重输赢和竞争，而是在持续关系的背景下进行谈判——她们努力使对方无论从自己的角度还是从他人的角度都感到自己也是成功者。<sup>[54]</sup>

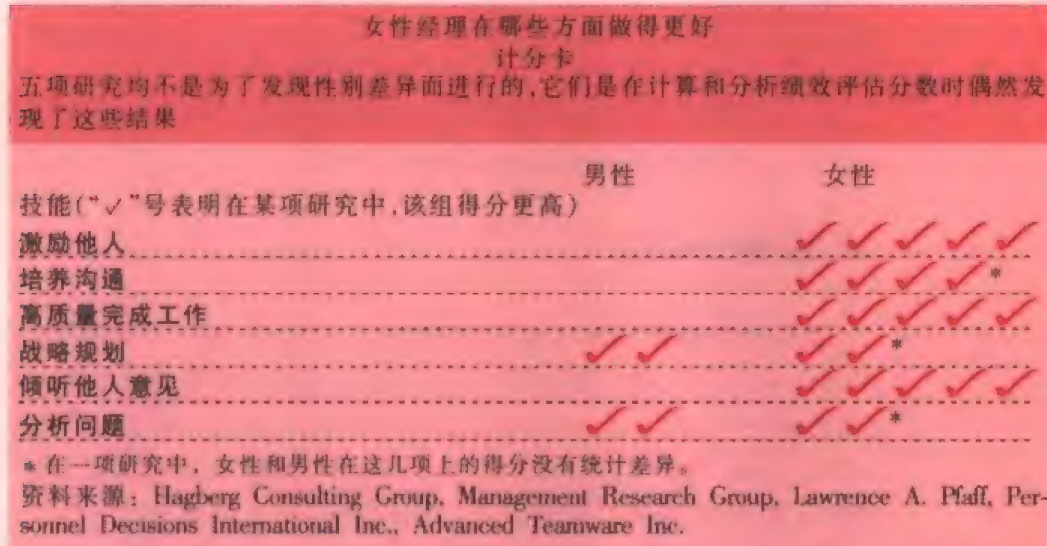


图 17—7 女性管理者在哪些方面做得更好

**一些结论性的看法** 在以变化为特点的当代全球环境中，尽管对于成功领导者所必备的领导技能中女性得到的评分更高，但我们切不可像早期领导研究那样，再度落入“试图寻找所有情境都适用的最佳领导风格”的陷阱中。我们知道，没有一种风格可以放之四海皆准，何种风格有效还取决于情境因素。因此，即使男性与女性在领导风格上存在不同，我们也不应凭空假定某一种风格



总比另一种风格优越。比如，如果组织中的任职者是一些没有经验并缺乏进取心的工人，他们所从事的又是缺乏结构化的任务，那么指导型领导可能是最有效的。另外，我们还应认识到，一些人在调整领导风格以适应不同情境方面表现得更为灵活。<sup>[55]</sup>也就是说，可能最恰当的做法是，把性别视为一种可以影响领导行为倾向的因素。比如，一个人可能倾向于参与型的风格却在实际中运用了专制型风格，因为情境需要如此。

## ■ 领导风格与不同的文化

从领导研究中的一个明显结论是，有效领导者并不使用任何的单一风格，他们根据情境调整自己的风格。尽管没有明确指出，但我们知道在确定哪种领导风格更为有效时，民族文化无疑是一项重要的情境变量。例如，一项有关亚洲人的领导风格的研究揭示，亚洲管理者喜欢的领导者是：一个有效的决策者、良好的沟通者，同时还能对员工给予支持和鼓励。<sup>[56]</sup>

民族文化之所以影响到领导风格，原因在于它影响着下属作出回应的方式。领导者不能（也不应该）随意选择他们的风格，而是要受到文化条件的约束，因为下属的期望基于他们的文化基础。思考一下这些现象：韩国的领导者被期望对待员工如同家长<sup>[57]</sup>；对于阿拉伯的领导者，如果对方没有请求你就表现出仁慈和慷慨，会被其他阿拉伯人视为软弱可欺的表现<sup>[58]</sup>；日本的领导者被期望作风谦逊，而且说话很少<sup>[59]</sup>；斯堪的纳维亚地区与荷兰的领导人如果在公开表扬时只点了个别员工的名字，很可能只会让这些个体感到尴尬，而不会激发他们产生工作动力。<sup>[60]</sup>

请记住，绝大多数领导理论都是在美国发展起来的，并使用美国人为被试进行检验，因此其中存在一定的美国化偏差。美国人更强调下属的责任而不是权利；更看重达到自我满足感而不是对职责的承诺或是利他的动机；更看重工作本身和民主化的价值取向；更强调理性而不是灵性、宗教或迷信。<sup>[61]</sup>

你可以思考一下第4章中介绍的文化价值维度，它有助于指导你调整自己的领导风格。例如，专制风格与高权力距离的文化（如阿拉伯、远东和拉丁美洲等国家）具有相容性。对于员工是否愿意接受参与性领导，权力距离的等级应该是一个很好的衡量指标。参与型领导在低权力距离的国家（如美国、挪威、芬兰、丹麦、瑞典）中最有效。毋庸置疑，这一点可以解释：（1）为什么大量的领导研究（如密歇根大学的行为研究、领导参与模型）间接表明了参与型风格或员工取向更有利；（2）北美的组织中最近对授权运动充满了热情。

## ■ 有时领导根本没必要

在此我们可以断定：认为领导风格在任何情境下都有效的看法并不正确。领导并不总是重要的！研究资料表明：在一些情境下，领导者的行为表现是无关紧要的。一些个体的、工作的、组织的变量可以作为“领导替代物”，取代领导者的影响。<sup>[62]</sup>

首先，一些下属特点，诸如经验、培训、专业取向、独立需要，会抑制领导的效果。基于这些特点，员工在工作中并不需要获得领导者的支持，也不需

要领导者为他们明确任务的结构、降低任务的模糊性。同样，一些工作特点，诸如明确性、规范化，或当该任务本身可以满足个体需要时，也大大降低了员工对领导变量的需求。最后，一些组织特点，诸如明确正式的目标、严格的规章制度与程序、高内聚力的工作群体，也可以取代正式的领导活动。



涉足数字化世界的组织十分灵活，其变化的脚步相当之快。在这种组织中的领导意味着什么？<sup>[63]</sup>远创科技公司（Vitria Technology）的张若玫（Jomei Chang）这样描述：“在这里简直无处藏身。互联网迫使你分分秒秒都必须保持警觉。”电子商务世界中的领导真的与传统组织中的领导那么不同吗？在两个领域中都工作过的管理者认为“是的”。哪些地方不同？似乎主要有三种差异最为显著：作出决策的速度；灵活的重要性；设计未来愿景的需要。

**决策迅速。**任何组织中的管理者在作出决策时，都不可能掌握他们想得到的所有信息。不过这一问题在电子商务领域中其严峻程度翻了几番。由于它们所处的情境变化如此迅速，因而面对的压力也异常巨大。例如，电子港湾公司的总裁兼首席执行官梅格·惠特曼（Meg Whitman）说：“我们每个季度都会增长40%~50%。这种幅度绝对改变了领导面对的挑战。每三个月我们就会成为一个全然不同的公司。在一年之内，我们的员工从30人增加到140人，注册用户从10万人增加到220万人。而在Hasbro公司（梅格曾是该公司的一名管理者），我们制定为期一年的战略，然后的工作仅仅是实施它而已。在电子港湾，我们总是要不断地修改与调整战略及战术。”

电子商务世界的领导者把自己视为短跑运动员，而把传统企业的竞争对手视为长跑选手。他们常常使用的一个术语是互联网时间，代表了一个在运行中不断提速的工作环境。“今天，电子商务世界的每个领导者不得不抛弃一个已在头脑中根深蒂固的思想：要收集充分的信息以作出周全的决策。在互联网时代这根本行不通。”

**保持灵活性。**除了速度之外，这里的领导者需要高度的灵活性。他们不得不经得起大起大落。当他们发现某种方式行不通时，就要改变群体和组织的发展方式。他们不得不鼓励尝试。这就是为什么电视网络公司（Broadcast.com）的总裁及创建者之一马克·库班（Mark Cuban）不得不强调灵活的重要性。“刚开始时，我们以为广告业务会成为企业的核心力量。但我们错了。后来，我们以为对网络的界定是遍布全国的分销商，我们又错了。我们不得不一遍又一遍地重新疏通工作流程，而且未来也不得不继续这样做。”

**关注愿景。**尽管每个组织都十分需要愿景规划的领导方式，不过在一个超速发展的环境中，人们更需要从领导者那里获得愿景。规则、政策、制度更多是传统组织的特点，它们给人们提供了行动指南并减少了员工的不确定性。然而，这种规范化的指导原则根本无法在电子商务世界中存在，因此，领导者有责任通过展示愿景给员工提供前进方向。例如，嘉信理财公司（Charles Schwab）的联合首席执行官戴维·波特拉克（David Pottruck）在金门桥的南端召集了公司近百名高层经理，给他们发的每一件夹克上都印有“跨越鸿沟”，并让他们做一次象征性的穿越大桥的长征，以期把他的企业建成一个羽翼丰满的互联网经纪人。让人们接纳愿景可能更需要坚决果断的行动。例如，当世嘉企业（Sega）的董事会主席大川功（Isao Okawa）决定公司转而进军电子商务世界时，遭到了他的管理团队抵制。直到他对日本的集体表决、终身雇佣文化提出挑战，宣布谁阻碍变革就解雇谁，绝不留情！一夜之间，对变革的抵制力量消失了。





### 小测验

16. 描述性别与领导风格之间的关系。
17. 民族文化如何影响有效的领导风格的选择?
18. 为什么在一些组织情境中,领导可能完全是没有必要的?

## 管理者对“管理者困境”的回应

### 贾森·唐宁 (Jason Downing)

智利烤肉吧经理, 密苏里州斯普林菲尔德市

权力的变化要尽可能透明化。诺玛不应该立刻实施一些重要的变革措施, 因为这样会让员工产生不安全感。她首先要做的一件事是, 清晰阐述公司的经营宗旨, 其中包括一些重要问题, 如工作的稳定性和未来的规划。诺玛想留住公司员工的忠诚感与奉献精神, 他们需要他们的投入, 因此, 她可以询问员工对公司发展和效益方面有什么想法。

如果罗斯家族能和全体员工一起共进午餐会很有帮助。开场白可以是这样的: 首先感谢由于员工的贡献给汽车行带来的成功。然后, 为了与员工发展良好的工作关系, 他们应该努力了解每个员工的家庭生活及兴趣所在。最后, 诺玛应该评估一下公司的财政状况, 并考虑实施奖金或激励方案, 通过这种做法向员工表明她的信念: 员工不但过去是而且现在也是保证公司成功最重要的因素。

### 彼得·约翰逊 (Peter Johnson)

西诺乌斯金融公司 (Synovus Financial Corporation) 就业服务部主任, 佐治亚州哥伦布市

诺玛·罗斯能否成功地继承其丈夫产业的关键, 依赖于她的领导能力, 也就是有效地与员工之间建立信任水平的能力。做到这一点并不是一蹴而就的事情, 她应该不断通过各种微小的成功, 致力于这方面的建设。

诺玛应该对员工的需要及其强度有一个更清楚的认识和了解, 她要试图影响那些优秀员工在工作中发挥作用, 她要作出行为榜样以维持包容性的工作环境。具体可以包括: 对公司和领导人的历史与成就给予尊重; 确保员工的发展方向与公司的愿景规划相一致; 诚实并兑现自己作出的承诺; 经常与员工见面; 有效的沟通; 平和可亲; 对员工所做的工作表现出真诚的兴趣; 宣传并实施对员工的授权; 关注对个体和对团队的奖励; 最后一点, 要让工作成为一种乐趣!

简言之, 诺玛需要有耐心、良好的判断力, 对员工行为要有包容性, 对条件变化要反应敏锐并能灵活应变, 公正, 始终如一地坚持自己的决策。



## 本章小结

按照本章开始的学习目标的顺序进行总结:

1. 管理者是被任命的，他们的影响力来自这一职位给他们赋予的正式权力。而领导者则可以是任命的，也可以是从一个群体中产生出来的。领导者可以运用正式权力之外的活动来影响他人。

2. 领导的特质理论关注于找到那些区分领导者与非领导者的特点（特质），但研究表明不可能有这样一套特质总能把领导者与非领导者区分开来。不过，一些研究试图找到与领导力高度相关的特点，得到比较成功的结果。领导的行为研究关注的是领导者表现出的行为偏好风格。艾奥瓦大学考察了独裁型、民主型、放任型的领导风格。俄亥俄州立大学的研究确定了两个领导行为维度：定规维度与关怀维度。密歇根大学的研究也确定了两种行为维度，不过定名为员工导向和生产导向。布兰克和默顿使用两种领导行为——关心人和关心生产，通过二维管理方格归纳领导风格。

3. 费德勒的权变模型确定了两种领导风格（关系取向和任务取向），以及三项情境变量（领导者—成员关系、任务结构和职位权力）。在非常有利和非常不利的情境中，任务取向的领导者效果更好，在中等有利的情境中，关系取向的领导者效果更好。

4. 赫塞-布兰查德的情境理论认为，通过选择正确的领导风格可以实现成功的领导，而选择的过程又受到下属成熟度的影响。领导者参与模型指出，通过以决策树形式评估任务结构的各项权变变量，可能确定领导者的行为及下属在决策中的参与程度。

5. 路径-目标模型指出有两类权变变量——一类为环境变量，一类为下属的一些人格特点。领导者所选择的具体行为类型——指导型、支持型、参与型、成就取向型——应与环境要求和下属特点相匹配。根据这一理论，领导者的工作是辅助下属达到他们的目标，并提供必要的指示或支持以确保他们的目标与群体或组织的总体目标相一致。

6. 事务型的领导者通过明确角色和任务要求而指导下属达到预定目标。变革型的领导者鼓励下属为了组织利益而超越自身利益，并对下属有着不同寻常的深远影响。

7. 领袖魅力的领导者有一个愿景目标，他们能够清晰生动地描述这个目标，他们愿意为了实现这个目标而勇于前进不畏失败，他们对环境限制及下属的需要十分敏感，他们的行为表现常常超乎常规。愿景规划的领导者比领袖魅力走得更远，因为他们能够为人们设计一个现实的、可信的、诱人的前景目标，并向人们清晰明确地指出，这种目标建立在当前条件基础上，人们只要经过努力就会实现。愿景规划的领导者具备三种品质：向他人解释愿景的能力；不但通过言语更要通过行动表达愿景的能力；在不同领导情境中施展并运用愿景的能力。工作团队的领导者需要满足四种角色：对外联络官；困难处理专家；冲突管理者；教练。

8. 领导者可以拥有五种权力来源：法定权力（组织中职位的权力）；强制权力（基于惩罚或控制能力下的权力）；奖赏权力（可以带来积极效益或奖赏的权力）；专家权力（基于专业技术、特殊技能或知识的影响力）；参照权力（由于个人拥有令人羡慕的资源 and 人格特点而发展出来的权力）。

9. 领导者通过以下举措可以建立信任的文化：工作透明化、公正、分享情感、说真话、始终如一、兑现承诺、保护隐私、展现实力。



10. 研究表明男性与女性采用不同的风格。女性倾向于采用更为民主或参与的领导风格, 男性更倾向于使用指导型、命令加控制的风格。下属的民族文化背景也会影响到有效领导风格的选择。例如, 操纵或专制风格最适于权力距离高的文化中; 同理, 参与风格可能在低权力距离的文化中最有效。

## 思考题

1. 对你来说可以使用哪些权力类型? 你最常使用的是哪一种? 为什么?
2. 在现实生活中管理者是否最常使用权变观点来增强领导的有效性? 请论述之。
3. 如果你问别人为什么某人是一名领导者, 他们可能会从这个人的能力、坚持性、自信、激发人们追求共同的愿景目标方面来描述这个人。这些描述符合本章中的哪些领导概念?
4. 一个全职的大学生可以从事哪些学校活动, 让别人感到他是一名具有领袖魅力的领导者? 在从事这些活动时, 学生们具体可以怎样做, 从而更容易被视为领袖魅力的领导者?
5. 你认为信任是来自个体的人格特点呢, 还是来自具体的情境? 请论述之。

## ■ 登录: 基于互联网的练习

找出五位经常出镜的公司领导人作为案例, 其中至少包括一名女性。运用本章中讨论的领导理论来描述这些个体的领导风格。用具体事例来说明为什么你分别把他们归入不同的领导风格当中。

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页, 它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南, 将教材各章的内容与当前的事件、因特网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHLIP 提供一份教学大纲, 有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作: 基于团队的练习

现在假设你是首选银行卡公司 (Preferred Bank Card) 客户服务部的新任经理, 这是一家在加利福尼亚各地均有办事处的信用卡公司。你的前任在客户服务代表中很有人缘, 而且现在也还在公司。不过, 他向团队成员隐瞒了这个

季度他们离要达到的目标还有很大差距。团队成员一直盼望着一个已被前任管理者应允的放假日，但实际上这个假日是不可能被批准的，而且以后也不会有。你的工作是告诉他们这些坏消息。你该怎么做？

教师把学生分成不多于四人的小型工作组。讨论一下这个情况以及你们的处理办法。然后，通过角色扮演来表现你们小组要采取的办法。并做好准备在全班面前进行角色扮演练习。还要准备一下，告诉全班同学有关这些建议的具体实施步骤。

## ■ 案例应用

### 丰田公司中的硬派老板

奥田硕（Hiroski Okuda）从不畏惧直言自己的想法或对组织实施激烈的变革。也正是由于这些特点，作为丰田汽车公司的董事会主席，他给人们留下了最为深刻的印象（[www.global.toyota.com](http://www.global.toyota.com)）。担任董事会主席之前，奥田硕曾任丰田公司总裁——这也是公司30多年来第一位非家族成员做最高领导者。在日本高层经理中，他属于十分独特的人物。在日本，高级经理被认为是一些深藏不露者。但奥田硕却认定自己的坦率直言和进取风格对公司的变革来说十分必要，否则公司就会成为死水一潭并且过度官僚。

奥田硕在丰田公司的职业生涯是靠做别人不想做的工作来实现的。例如，20世纪80年代初，公司打算在台湾地区建立一家生产分厂，台湾当局提出的要求是：高度本地化、技术转移、保证产品出口。这使得丰田公司的很多人认为应该放弃这个项目。但奥田硕却不这么看，他成功地游说了公司当权者在台湾地区建厂，现在这家工厂为丰田带来的效益非常可观。奥田硕指出：“每个人都想放弃。但我重新启动了该项目并带它走向了成功。”他那种克服重重困难的动力与能力，是使他一步步走向公司最高层的核心因素。

1995年初奥田硕升任丰田总裁，此时公司在日本的不少市场份额被三菱与本田两家公司夺走，奥田硕把这一问题归咎于若干因素。多年来丰田正在失去与日本客户的联系。例如，1991年工程师重新设计丰田花冠（Corolla）时，他们把它做得太大也太耗油，不符合日本人的口味。4年之后，为了尝试超低价位，他们又把这一车型中太多的特点删改掉，使得花冠看起来过于廉价。相反，竞争对手们却在体现娱乐业的繁荣发展方面作出了更多更好的工作——尤其是运动车型的市场。丰田公司繁冗的官僚机构也让奥田硕很恼火。在三菱公司只需5分钟就可以完成的决策，在丰田却要花上3周时间才能完成。

上任的头18个月里，奥田硕就实施了一些大刀阔斧的变革。这个国家的终身雇佣制一直与其民族文化相互协调，但奥田硕却精简了公司最高层中近三分之一的管理人员。他修订了丰田长期以来一直奉行的基于资历的晋升体制，将工作绩效这个因素补充进去。一批业绩非常出色的员工同时升入各管理层级当中——这些事情在公司的历史上闻所未闻。

奥田硕还与公司的车型设计人员共同工作，提高每种车型从概念到市场的进度。过去曾需要27个月的流程缩减到只用18个月。现在，公司接受订单后，5天之内就可制造出客户需要的汽车。

最后,针对所有日本企业面对的更大的社会性问题,奥田硕频频接受媒体采访。例如,他指责日本财务部试图通过日元增值来破坏汽车工业。人们经常可以在全国范围内听到他的声音,谴责日本银行由于不严格的贷款操作,致使不得不冲销上百亿日元不良贷款,其中一部分源于20世纪90年代末至2000年初日本的经济危机。

遗憾的是,奥田硕的一些活动遭致了公司内部反对。据推测,主要原因在于他在变革中的直率要求常常超越了他的权限范围。另外,他拒绝给丰田家族企业中的其他成员提供优先分红的特权,也触犯了丰田创建家族的利益。种种原因最终导致他于1999年6月卸任公司总裁。但是,他的战略型领导风格,使他卸任总裁之后,被任命为董事会主席。

### [问题]

1. 如何描述奥田硕的领导风格? 引用一些具体事例来支持你的判断。
2. 当公司面对危机时,你认为需要一个激进的变革领导者来扭转局面吗? 找出证据支持你的论点。
3. 从以下几个方面来描述奥田硕的领导风格,并作出你的解释。

(1) 领袖魅力的领导; (2) 愿景规划的领导; (3) 与日本文化相一致的管理活动。

资料来源: Information on company from Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), November 27, 2000, and from company's Web site ([www.global.toyota.com](http://www.global.toyota.com)), November 27, 2000; R. L. Simison, "Toyota Finds Way to Make a Custom Car in 5 Days," *Wall Street Journal*, August 6, 1999, p. A4; N. Shirouzu, "Toyota Is Tightening Control of Key Suppliers in Bid to Block Encroachment by Foreign Firms," *Wall Street Journal*, August 3, 1999, p. A18; N. Shirouzu, "Toyota Plans an Expansion of Capacity Due to Demand," *Wall Street Journal*, June 29, 1999, p. A8; B. McClennan, "New Toyota Chief Has U.S. Credentials," *Ward's Auto World*, June 1999, p. 42; E. Thornton, "Mystery at the Top," *Business Week*, April 26, 1999, p. 52; N. Shirouzu, "Top-Level Reshuffle Expected at Toyota," *Wall Street Journal*, April 8, 1999, p. A20; E. Thornton, "This Isn't Your Simple Flat Tire," *Business Week*, February 1, 1999, p. 54; N. Shirouzu, "Toyota President Expected to Quit Post—Hirosaki Okuda Is to Become Auto Maker's Chairman; Firm to Revamp," *Wall Street Journal*, January 11, 1999; and A. Taylor, III, "Toyota's Boss Stands Out in a Crowd," *Fortune*, November 25, 1996, pp. 116-122.

### [注释]

- [1] Information from company's Web site ([www.hobrossauto.com](http://www.hobrossauto.com)), June 12, 2000; and G. Gallop-Goodman, "All in the Family," *Black Enterprise*, June 2000, pp. 159-166.
- [2] See S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, May 1991, pp. 48-60.
- [3] K. Lewin and R. Lippitt, "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note," *Sociometry* 1 (1938), pp. 292-300; Lewin, "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods," *American Journal of Sociology* 44 (1939), pp. 868-896; Lewin, Lippitt, and R. K. White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *Jour-*

- nal of Social Psychology* 10 (1939), pp. 271 - 301; and Lippitt, "An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres," *University of Iowa Studies in Child Welfare* 16 (1940), pp. 43 - 95.
- [4] B. M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1981), pp. 289 - 299.
  - [5] R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph No. 88* (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951). For an updated literature review of Ohio State research, see S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, and R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance*, August 1974, pp. 62 - 82; and B. M. Fisher, "Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis," in F. Hoy (ed.), *Proceedings of the 48th Annual Academy of Management Conference*, Anaheim, California, 1988, pp. 201 - 205.
  - [6] R. Kahn and D. Katz, "Leadership Practices in Relation to productivity and Morale," in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics; Research and Theory*, 2nd ed. (Elmsford, NY: Row, Paterson, 1960).
  - [7] R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Managerial Grid III* (Houston: Gulf Publishing, 1984).
  - [8] L. L. Larson, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal*, December 1976, pp. 628 - 641; and P. C. Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal*, June 1978, pp. 325 - 331.
  - [9] F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).
  - [10] L. H. Peters, D. D. Hartke, and J. T. Pholmann, "Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta-Analysis Procedures of Schmidt and Hunter," *Psychological Bulletin*, March 1985, pp. 274 - 285.
  - [11] See E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), pp. 116 - 117; and B. Kabanoff, "A Critique of Leader Match and Its Implications for Leadership Research," *Personnel Psychology*, Winter 1981, pp. 749 - 764.
  - [12] P. Hersey and K. Blanchard, "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*, February 1974, pp. 1 - 15; and P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th ed. (Upper Saddle



River, NJ; Prentice Hall, 1993).

- [13] See, for instance, C. F. Fernandez and R. P. Vecchio, "Situational Leadership Theory Revisited: A Test of an Across-Jobs Perspective," *Leadership Quarterly*, vol. 8, no. 1 (1997), pp. 67 - 84; and C. L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review," *Leadership Quarterly*, vol. 8, no. 2 (1997), pp. 153 - 170.
- [14] V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh; University of Pittsburgh Press, 1973).
- [15] V. H. Vroom and A. G. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 1988). See especially chapter 8.
- [16] V. H. Vroom, "Leadership and the Decision-Making Process," *Organizational Dynamics*, vol. 28, no. 4 (2000), pp. 82 - 94.
- [17] R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, September 1971, pp. 321 - 338; House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Autumn 1974, p. 86; and House, "Retrospective Comment," in L. E. Boone and D. D. Bowen (eds.), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*, 2nd ed. (New York; Random House, 1987), pp. 354 - 364.
- [18] J. Indrik, "Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis," paper presented at the National Academy of Management Conference, Chicago, August 1986; R. T. Keller, "A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations," *Journal of Applied Psychology*, April 1989, pp. 208 - 212; J. C. Wofford and L. Z. Liska, "Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Management*, Winter 1993, pp. 857 - 876; and A. Sagie and M. Koslowsky, "Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory," *Journal of Organizational Behavior*, January 1994, pp. 37 - 47.
- [19] B. M. Bass, "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Winter 1985, pp. 26 - 40; and J. Seltzer and B. M. Bass, "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration," *Journal of Management*, December 1990, pp. 693 - 703.
- [20] B. J. Avolio and B. M. Bass, "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond," Working paper, School of Management, State University of New York, Binghamton, 1985, p. 14.
- [21] Cited in B. M. Bass and B. J. Avolio, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond," *Journal of European Industrial Training*, January 1990, p. 23.
- [22] J. J. Hater and B. M. Bass, "Supervisors' Evaluations and Subordinates'

Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, November 1988, pp. 695 - 702.

- [23] Bass and Avolio, "Developing Transformational Leadership." R. T. Keller, "Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups," *Journal of Management*, September 1992, pp. 489 - 501; J. M. Howell and B. J. Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," *Journal of Applied Psychology*, December 1993, pp. 891 - 911; and J. P. Schuster, "Transforming Your Leadership Style," *Association Management*, January 1994, pp. 39 - 43
- [24] J. R. Hagerty, "A Free Spirit Energizes Home Depot," *Wall Street Journal*, April 11, 2000, p. B1 + .
- [25] See, for example, R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977), pp. 189 - 207; W. Bennis, "The 4 Competencies of Leadership," *Training and Development Journal*, August 1984, pp. 15 - 19; J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates, *Charismatic Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), pp. 78 - 97; G. Yukl and J. M. Howell, "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership," *Leadership Quarterly*, Summer 1999, pp. 257 - 283; and J. M. Crant and T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality," *Journal of Organizational Behavior*, February 2000, pp. 63 - 75.
- [26] J. A. Conger and R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).
- [27] R. J. House, J. Woycke, and E. M. Fodor, "Charismatic and Non-charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 103 - 104; D. A. Waldman, B. M. Bass, and F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group & Organization Studies*, December 1990, pp. 381 - 394; S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, February 1996, pp. 36 - 51; J. A. Conger, R. N. Kanungo, and S. T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Outcome Effects," paper presented at the 58<sup>th</sup> Annual Academy of Management Meetings, San Diego, CA, August 1998; "Charismatic Leaders Spur Results," *Workforce*, March 1999,

- p. 19; G. P. Shea and C. M. Howell, "Charismatic Leadership and Task Feedback; A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy," *Leadership Quarterly*, Fall 1999, pp. 375 - 396; and R. W. Rowden, "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment," *Leadership & Organization Development Journal*, January 2000, pp. 30 - 35.
- [28] J. A. Conger and R. N. Kanungo, "Training Charismatic Leadership; A Risky and Critical Task," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 309 - 323; S. Caudron, "Growing Charisma," *Industry Week*, May 4, 1998, pp. 54 - 55; and R. Birchfield, "Creating Charismatic Leaders," *Management*, June 2000, pp. 30 - 31.
- [29] House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership;" R. J. House and R. N. Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, vol. 23, no. 3, 1997, pp. 316 - 323; and J. G. Hunt and others, "The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers; An Experimental Examination," *Leadership Quarterly*, Fall 1999, pp. 423 - 448.
- [30] This definition is based on M. Sashkin, "The Visionary Leader," in Conger and Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp. 124 - 125; B. Nanus, *Visionary Leadership* (New York, Free Press, 1992), p. 8; and N. H. Snyder and M. Graves, "Leadership and Vision" *Business Horizons*, January-February 1994, p. 1.
- [31] Nanus, *Visionary Leadership*, p. 8
- [32] Based on Sashkin, "The Visionary Leader," pp. 128 - 130
- [33] S. Caminiti, "What Team Leaders Need to Know," *Fortune*, February 20, 1995, pp. 93 - 100.
- [34] Ibid, p. 93.
- [35] Ibid, p. 100.
- [36] N. Steckler and N. Fondas, "Building Team Leader Effectiveness; A Diagnostic Tool," *Organizational Dynamics*, Winter 1995, p. 20.
- [37] R. S. Wellins, W. C. Byham, and G. R. Dixon, *Inside Teams* (San Francisco; Jossey-Bass, 1994), p. 318.
- [38] Steckler and Fondas, "Building Team Leader Effectiveness," p. 21.
- [39] This box based on S. A. Culbert and J. J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work* (New York, John Wiley, 1980); J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Marshfield, MA; Pitman, 1981); H. Mintzberg, *Power In and Around Organizations* (Upper Saddle River, NJ; Prentice Hall, 1983); and S. P. Robbins and P. L. Hunsaker, *Training in InterPersonal Skills; TIPS for Managing People at Work*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ; 1996).
- [40] See J. R. P. French Jr. and B. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright and A. F. Zander (eds.), *Group Dynamics; Research*

- and Theory (New York: Harper & Row, 1960), pp. 607 – 623; P. M. Podsakoff and C. A. Schriesheim, "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research," *Psychological Bulletin*, May 1985, pp. 387 – 411; R. K. Shukla, "Influence of Power Bases in Organizational Decision Making: A Contingency Model," *Decision Sciences*, July 1982, pp. 450 – 470; D. E. Frost and A. J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups," *Journal of Applied Social Psychology*, April 1988, pp. 375 – 389; and T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology*, August 1989, pp. 561 – 567.
- [41] M. Thompson, "Aye, Aye, Ma'am," *Time*, March 27, 2000, pp. 30 – 34.
- [42] J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 14.
- [43] Based on L. T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, April 1995, p. 393; R. C. Mayer, J. H. Davis, and F. D. Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, July 1995, p. 712; and G. M. Spreitzer and A. K. Mishra, "Giving Up Control Without Losing Control," *Group & Organization Management*, June 1999, pp. 155 – 187.
- [44] P. L. Schindler and C. C. Thomas, "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace," *Psychological Reports*, October 1993, pp. 563 – 573.
- [45] See Kouzes and Posner *Credibility*, pp. 278 – 283.
- [46] This section is based on F. Bartolome, "Nobody Trusts the Boss Completely – Now What?" *Harvard Business Review*, March – April 1989, pp. 135 – 142; and J. K. Butler Jr. "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, September 1991, pp. 643 – 663.
- [47] W. A. Randolph, "Navigating the Journey to Empowerment," *Organizational Dynamics*, Spring 1995, pp. 19 – 32; R. Hanson, R. I. Porterfield, and K. Ames, "Employee Empowerment at Risk: Effects of Recent NLRB Rulings," *Academy of Management Executive*, April 1995, pp. 45 – 56; R. C. Ford and M. D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive*, August 1995, pp. 21 – 31; J. S. McClenahan, "Empowerment's Downside," *IW*, September 18, 1995, pp. 57 – 58; D. Brady, "An Executive Whose Time Has Gone," *Business Week*, August 21, 2000, p. 125; and C. Robert and T. M. Probst, "Empowerment and Continuous Improvement in the



- United States, Mexico, Poland, and India," *Journal of Applied Psychology*, October 2000, pp. 643 - 658.
- [48] H. Stock, "Processor Pampers Employees to Keep Them Happy and in the Fold," *American Banker*, May 11, 2000, p. 12.
- [49] See, for instance, M. Billard, "Do Women Make Better Managers?" *Working Woman*, March 1992, pp. 68 - 71, 106 - 107; and S. H. Applebaum and B. T. Shapiro, "Why Can't Men Lead Like Women?" *Leadership & Organization Development Journal*, December 1993, pp. 28 - 34.
- [50] See J. Grant, "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations," *Organizational Dynamics*, Winter 1988, pp. 56 - 63; S. Helgesen, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (New York: Doubleday, 1990); A. H. Eagly and B. T. Johnson, "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, September 1990, pp. 233 - 256; J. B. Rosener, "Ways Women Lead," *Harvard Business Review*, November-December 1990, pp. 119 - 125; "Debate: Ways Men and Women Lead," *Harvard Business Review*, January-February 1991, pp. 150 - 160; A. H. Eagly, S. J. Karau, and B. T. Johnson, "Gender and Leadership Style among School Principals: A MetaAnalysis," *Educational Administration Quarterly*, February 1992, pp. 76 - 102; H. Collingwood, "Women as Managers: Not Just Different-Better," *Working Woman*, November 1995, p. 14. B. S. Moskal, "Women Make Better Managers," *IW*, February 3, 1997, pp. 17 - 19; F. J. Yammarino, A. J. Dubinsky, L. B. Comer, and M. A. Jolson, "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective," *Academy of Management Journal*, February 1997, pp. 205 - 222; and M. Gardiner and M. Tiggemann, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male-and Female-Dominated Industries," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, September 1999, pp. 301 - 315.
- [51] Gardiner and Tiggemann, "Gender Differences in Leadership Style, Job Stress and Mental Health in Male-and Female-Dominated Industries."
- [52] H. Aguinis and S. K. R. Adamsk, "Social-Role Versus Structural Models of Gender and Influence Use in Organizations: A Strong Inference Approach," *Group & Organization Management*, December 1998, pp. 414 - 416; and A. H. Eagly, S. J. Karau, and M. G. Makhijani, "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis," *Psychological Bulletin*, vol. 117(1995), pp. 125 - 145.
- [53] R. Sharpe, "As Leaders, Women Rule," *Business Week*, November 20, 2000, pp. 74 - 84.
- [54] S. Helgesen, *The Female Advantage*.

- [55] G. H. Dobbins, W. S. Long, E. J. Dedrick, and T. C. Clemons, "The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study," *Journal of Management*, September 1990, pp. 609 - 618.
- [56] F. W. Swierczek, "Leadership and Culture: Comparing Asian Managers," *Leadership & Organization Development Journal*, December 1991, pp. 3 - 10.
- [57] Cited in House and Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership," p. 463.
- [58] R. J. House, "Leadership in the Twenty First Century," in A. Howard (ed.), *The Changing Nature of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), p. 442.
- [59] This box based on E. Corcoran, "The E-Gang," *Forbes*, July 24, 2000, pp. 145 - 172; M. Stepanek, "How to JumpStart Your E-Strategy," *Business Week E-Biz*, June 5, 2000, pp. EB97-EB100; P. Labarre, "Leaders. com," *Fast Company*, June 1999, pp. 95 - 112; and G. Colvin, "How to Be a Great E-CEO," *Fortune*, May 24, 1999, pp. 104 - 110.
- [60] House and Aditya, "The Social Scientific Study of Leadership," p. 463.
- [61] House, "Leadership in the Twenty-First Century," p. 443; M. F. Peterson and J. G. Hunt, "International Perspectives on International Leadership," *Leadership Quarterly*, Fall 1997, pp. 203 - 231; and J. R. Schermerhorn and M. H. Bond, "Cross-Cultural Leadership in Collectivism and High Power Distance Settings," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, issue 4/5(1997), pp. 187 - 193.
- [62] S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, December 1978, pp. 375 - 403; J. P. Howell and P. W. Dorfman, "Substitutes for Leadership: A Statistical Refinement," paper presented at the 42nd Annual Academy of Management Conference, New York, August 1982; J. P. Howell, P. W. Dorfman, and S. Kerr, "Leadership and Substitutes for Leadership," *Journal of Applied Behavioral Science* 22, NO. 1 (1986), pp. 29 - 46; J. P. Howell, D. E. Bowen, P. W. Dorfman, S. Kerr, and P. M. Podsakoff, "Substitutes for Leadership: Effective Alternatives to Ineffective Leadership," *Organizational Dynamics*, Summer 1990, pp. 21 - 38; and P. M. Podsakoff, B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie, and M. L. Williams, "Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, February 1993, pp. 1 - 44.
- [63] Ibid.

# 创业单元

## 管理创业型企业：领导方面的事项

在爱达荷州博伊西，产业巨头诸如麦克伦科技公司（Micron Technology, Inc.）和惠普公司都在因为人才的稀缺问题而争夺员工，然而 Pro-Team（www.proteam.com），一家该公司的生产专业吸尘器的制造公司，每年的员工流动率不足 5%。它怎么会取得如此的成功？首席执行官拉里·R·夏德勒（Larry R. Shideler）认识到了领导的重要性，他在强调保持产品优异水平的同时，同样强调保持企业人力资源的优异水平。

领导是创业者的一项重要职能。创业型企业在不断成长并吸引越来越多的人加入公司的同时，其创业者还要扮演一种新角色——领导者的角色。在本篇的“管理创业型企业”中，我们来看看这一领导职能包括哪些内容。首先，我们要看看创业者独特的人格特点。其次，我们要讨论创业者在以下两方面的重要作用：通过授权激励员工；领导员工团队。

### ■ 创业者的人格特点

想一想你认识的一位创业者。这个人可以是你自己认识的，也可以是大众知名人物，如微软公司的比尔·盖茨、Hard Candy 公司的黛娜·莫杰（Dinah Mohajer）、太阳微系统公司的拉里·埃利森（Larry Ellison）。你如何描述这些人的人格特点？有关创业者研究最多的一个领域，就是探索创业者身上有没有共同的心理特点，如果有，这些特点是什么；哪些人格特质可以区分创业者和非创业者；哪些特质可以预测一名创业者将会取得成功。

是否存在经典的创业者人格特质？在试图寻找所有创业者都具备的人格特点上，人们遇到了特质理论面对的同样问题。但是，这并没有阻止研究者列出一些共同特质的名单。例如，其中一个表中包括如下内容：高动机水平；高自信水平；能够长期投入；精力充沛；持之以恒的问题解决者；高度主动性；设置目标的能力；适度的冒险性。另一个成功创业者特点的表中包括：精力充沛；始终如一；资源充分；自我导向的渴望与能力；相对较高的自主需求。在界定创业者人格特点方面最近还有了一项新进展，研究者认为使用主动性人格量表可以预测一个人涉足创业型企业的可能性。什么是主动性人格（proactive personality）？很简单，它指的是那些倾向于通过自己的活动来影响环境的个体——也就是说，这些人更具主动性。显然，创业者更可能表现出主动性，因为他们要寻找机会，并积极采取行动抓住机遇，获得收益。人们发现，主动性人格量表中的很多项目都是个体能否成为创业者的良好预测指标，其中包括性别、教育背景、父母是否曾经创业、是否具有主动性人格特点。

创业型人格的另一种观点也得到了研究者的支持——E 型人格。是否存在 E 型（创业型）人格？一项研究表明，创业者倾向于拥有一些与他们的竞争对手明显不同的特点，表 P5-1 具体描述了这些特点。



1. 积极追求目标；不断推动自己和他人的工作。
2. 寻求自主权、独立性以及属于自己的自由度，非常个人主义。
3. 发出的信息始终如一；非常重视目标，而且不会偏离目标。
4. 行动迅速，常常并不经过深思熟虑。
5. 与他人保持距离并维持着自己的客观性；希望他人能够自我满足和意志坚强。
6. 追求简单而实用的解决方案；能够简化复杂问题，并找到问题中的重要和主要方面。
7. 愿意冒险，坦然接受不确定性。
8. 能清晰表达自己的观点和价值观；能够作出迅速判断；常常可以发现错误，具有较高的期望水平。
9. 对结果和他人缺乏耐心；常有“按照我说的去办”的心态。
10. 积极向上，乐观热情，沟通有信心。



### 小测验

1. 有关创业者方面，人格研究试图告诉我们一些什么内容？
2. 主动性人格的概念与创业者之间有什么联系？
3. E 型人格表现出哪些特点？

## 通过授权激励员工

Sapient 是一家在互联网及软件系统中从事电子商务和自动后台管理（如票据和库存）设计的公司，创办人杰里·格林伯格（Jerry Greenberg）和斯图尔特·穆尔（Stuart Moore）都认识到，该公司之所以获得巨大成功，员工动机是至关重要的因素。他们进行组织设计，从而使员工个体隶属于某个行业团队中，他们在整个项目中从事工作而不是只完成一小部分工作。这样做的逻辑基础是：当人们仅仅从事工作的一部分并且总也看不到从头到尾的全部工作时，常常会因此而产生挫折感。他们认为，当人们有机会参与一个项目的整个过程时，会更有工作的主动性。这种做法似乎很有效，因为 2000 年公司被《财富》评为发展最快的 100 家企业之一。

当你受到激励去做某事时，是否发现自己全力以赴而且心甘情愿地工作，你所做的事情是否让你感到十分兴奋？如果企业中的所有员工都能全力以赴、心甘情愿、积极热情，那岂不是太好了？对任何创业者来说，拥有受到激励的员工都是一个重要目标，而给员工授权则是创业者可以使用的一个重要激励工具。

尽管对于创业者来说做到这一点并不容易，但是，授权给员工——给员工权力，让他们自己做出决策和采取行动——确实是一个重要的激励办法。为什么？因为成功的创业型企业必须行动迅速并且反应敏捷，它们要时刻做好准备寻求机会和拓展新方向。得到授权的员工可以为企业的这种灵活性和速度。当授权给员工时，他们常常表现出更高的工作动机、更高的工作质量、更高的工作满意度、更低的流动率。例如，巴特勒国际公司（Butler International Inc.）是一家位于新泽西州的科技咨询服务公司，共有 5 600 名员工。公司总裁兼首席执行官埃德·卡普（Ed Kopko）认识到，如果你希望员工更为成功，就需要向他们授权。公司做到了这一点，并因而荣获安达信全球激励与维系员工最佳活动奖。另一家创业型企



业，密歇根州 Stryker 仪器公司发现，授权员工是一种很有效的激励做法。公司共 40 个生产单元（每一工作单元中又包括大约 40 名员工），都自行负责自己的各项工作：运营预算，成本降低目标，顾客服务，库存管理，培训，生产计划和预算，采购，人力资源管理，工作安全性及问题解决。另外，在新产品推行以及持续质量改进的项目中，项目组成员与市场、销售和研发方面的员工密切合作。一位团队主管说：“Stryker 公司让我尽自己所能做好工作，而且，公司的奖励是，给我特别待遇。”

授权是一种创业者必须“接受”的经营理念。做到这一点并不容易。实际上，对很多创业者来说做到这一点十分困难。他们白手起家创立了这个企业，他们的生命与这个企业息息相关。但是，为了创业型企业的持续成长，最终要向员工转让越来越多的权力。创业者如何向员工授权？对很多创业者来说，这是一个循序渐进的过程。

创业者可以从使用参与式决策开始，这种做法中，员工可以提供做出决策的输入信息。尽管让员工参与决策并不就是完全给员工授权，但至少，这种做法开始尝试聚集员工的才干、技能、知识和能力。

授权员工的另一种做法是委任工作（delegation）——给员工分派具体的决策或工作职责的过程。通过委任决策和职责，创业者可以把职责与职权转变成对任务的执行。

当创业者最终适应了授权思想时，充分授权员工意味着：重新设计员工的工作，从而使他们在工作当中拥有自主权。通过激发人们的创造力、想像力、知识和技能，从而使员工有效果且有效率地从事自己的工作。

如果创业者可以恰当地授权员工——也就是说，对工作项目做出完全承诺，并进行恰当的员工培训——则对创业型企业来说其意义极大，对得到授权的员工来说也意义极大。企业会因此显著提高生产率、改进质量、令顾客更满意、提高员工的动机水平、提升工作士气；员工也会因为有更多机会从事有趣的和挑战性的各类工作而兴奋不已。另外，员工会主动发现问题并解决问题，并且更愿意从事自己的工作。例如，位于宾夕法尼亚州的矿区安全器材公司（Mine Safety Appliances），员工得到授权来改变自己的工作流程以符合组织提出的富有挑战性的质量改进目标。为了做到这一点，公司为每个员工提供了 40 小时的基础课程培训，包括工程绘图、流程控制统计、质量证明以及具体的工作指导。授权员工的承诺给公司带来的结果是：近五年来利润提高了 91%；公司员工中 95% 获得了技能多元化证书；1999 年被 Home Depot 评为当年度最佳供应商，这是矿区安全器材公司第一年向该公司提供供应服务。

## ■ 创业者的领导角色

这一部分最后一个主题是，创业者的领导角色，也就是说，创业者在领导企业和统率工作团队时，拥有领导职责。

**领导企业** 今天，成功的创业者必须像一个爵士乐队的领导者，不但要能即席表演，还要在革新与创造方面十分出色。例如，荷曼·米勒公司（Herman Miller Inc.）是一家著名的办公家具生产商，它的前任首脑迈克斯·迪波里（Max Depree）由于创新领导的做法而著名，他在《爵士领导》这本畅销书中写道：

爵士乐队的领导者必须选择乐曲，发现恰当的音乐家，并进行公开演奏。但是，演出效果还取决于很多事情——演出环境，组织乐队的志愿者，每个人作为个人和作为群体进行演出的需求，乐队成员对于领导者的依赖，成员对于成功演奏的需要——爵士乐队的领导者有

着更多机会从其他音乐家中脱颖而出。我们可以从爵士乐队的领导者那里学到很多东西，它既给个体带来了礼物，也给人们带来了未来的不可预测性。

创业者对企业的领导很像爵士乐队中的领导者——尽管处于难以预测的情境中，却依然可以把别人身上的最好品质激发出来。创业者的一种做法是，通过创设愿景来服务组织。事实上，在创业的早期阶段，创业者的愿景领导常常是主要的驱动力。对创业者领导能力的一项关键测试是，他能否清晰阐述一个连贯的、令人鼓舞的、引人注目的未来愿景。如果创业者能够做到这一点，其结果将非常有价值。一项研究对比了有愿景的公司和无愿景的公司，结果表明：在标准化了的财务指标上，有愿景的公司比无愿景的公司高出6倍；在股票方面，有愿景的公司高出整体市场15倍。

**领导团队成员** 正如我们在第15章中看到的，很多组织，无论是创业型企业还是非创业型企业，都在运用工作团队来完成组织任务、产生新思想、解决面对的问题。

在创业型企业中，工作团队更可能会比较流行。《产业周刊》对制造企业进行了普查，调查反馈的结果表明，将近68%的公司在不同程度上使用了工作团队方式。它们的做法中，以下三项最为常见（与第15章中讨论的内容一致）：授权工作团队（这些团队拥有计划和进行流程改进的自主权），自我指导工作团队（这些团队在很多管理活动中几乎都是自治的和自负其责的）；职能型工作团队（团队中包括异质的群体成员，他们由来自各专业领域的专家组成，共同工作以完成各种任务）。

这些创业者还说，开发和使用工作团队十分必要，因为科技和市场的要求正在迫使他们使自己的产品更快、更好、更廉价。聚集员工集体的智慧并授权给他们进行决策，是一种适应变化的最好途径。另外，团队文化可以提高工作场所中整体的氛围和士气。

不过，要想在工作中运用团队，创业者还必须改变传统的命令加控制型风格，成为指导加协作型风格（见第17章中对团队领导的讨论）。他们必须认识到员工个体可以理解企业，并能与他们一样有效地进行技术革新。例如，位于印第安纳州的Marque公司，其首席执行官斯科特·杰赛普（Scott Jessup）认识到，在解决生产方面的问题上，他并不是公司里最聪明的人，但是，他足够聪明地认识到，公司要想继续扩大医疗急救用品的市场占有率，就必须达到新的生产率水平。他决定组建职能型团队——把来自生产部、质量保证部和加工部的员工组织在一起，这样就可以发现生产中的瓶颈所在以及其他一些问题，然后，授权工作团队来解决这些问题。



#### 小测验

1. 如何能够使创业者授权员工？
2. 创业者与爵士乐队的领导者有什么共同之处？
3. 创业者怎样才能有效地领导工作团队？



篇

## 控 制

- 控制的基础
- 作业及价值链管理
- 控制组织绩效
- 创业单元





# 18

## 章

### 控制的基础

- 什么是控制
- 控制为何重要
- 控制过程
- 控制的类型
- 对管理者的意义
- 当代控制问题
- 本章小结
- 思考题



## 学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 定义控制。
2. 描述三种控制方法。
3. 解释控制为何重要。
4. 描述控制过程。
5. 区分三种不同类型的控制。
6. 描述一个有效的控制系统的特性。
7. 讨论影响一个组织的控制系统设计的权变因素。
8. 解释三个当代问题——工作场所隐私、员工偷窃、工作场所暴力——如何影响控制。

### 管理者困境

穆罕默德·萨利姆 (Mohamed Saleem) 正面临着一个具有挑战性的控制问题。作为穆罕默德穆斯塔法-萨姆苏丹公司 (Mohamed Mustafa & Shamsuddin Company) ——一家以价格低廉、产品齐全闻名全球的新加坡公司——的电子资源计划部经理，他必须找出如何控制顾客在其公司网站上进行欺诈的方法。<sup>[1]</sup>

控制顾客偷窃对穆斯塔法公司来说并不新鲜。为了控制顾客在其两个巨大的百货商场中的盗窃机会，穆斯塔法要求顾客将包存放在入口处；收款员确保每个购物袋上都装有塑料把手，因此顾客不可能滑落未支付的物品；身穿便服的保安和监视录像机监控着堆满丝绸沙丽、黄金首饰、电风扇、电饭锅等商品的走道。这两个商场并排坐落在新加坡的小印度区。除单纯的品种丰富外，商场还长期保持比许多竞争对手更低的价格，尤其是电子产品。穆斯塔法的顾客中大约有40%是旅游者。提高公司效率和有效性的希望在于控制顾客在砖混建造的商场中的偷窃，然而在当今这样的电子化世界中做到这一点又谈何容易。

在1994年，穆斯塔法建立了网上商店。网站上提供大约5 000种商品，实际仓库中的库存达上万种商品。同时还伴以多项创新举措，如汇率定期变更。顾客订货数小时内送达。然而，欺诈问题几乎同时产生了。尽管公司的软件对每笔交易都进行加密来保证顾客的财务信息不被窃取，但是不要求顾客用信用卡进行在线支付时确认身份。非常不幸，穆斯塔法不能杜绝假信用卡交易，这也是所有网上交易所面临的问题。当顾客使用假信用卡购买商品时，只好由穆斯塔法来承担损失。萨利姆要求针对这个问题写出一份计划。如果你处在他的位置，你会采取怎样的步骤来控制信用卡欺诈问题？

**你该怎么做？**

欺诈与偷窃只是管理者所面对的组织控制问题中的两个常见问题。如果一个组织中缺乏足够的控制，它将面对巨大的成本或达不到组织的目标。无论计划做得如何周全，如果没有满意的控制系统，一项决策或计划仍然不能得到很好的贯彻执行。为了更有效，管理者必须考虑到一个设计良好的组织控制系统所能带来的好处。

## 什么是控制

**控制 (control)** 是对各项活动的监视, 从而保证各项行动按计划进行并纠正各种显著偏差的过程。所有的管理者都应当承担控制的职责, 即便他的部门是完全按照计划行动着。因为管理者对已经完成的工作与计划所应达到的标准进行比较之前, 他并不知道他的部门的工作是否进行得正常。<sup>[2]</sup> 一个有效的控制系统可以保证各项行动完成的方向是朝着达到组织的目标。确定控制系统的有效性的准则就是看它在促进组织目标实现时做得如何。控制系统越是完善, 管理者实现组织的目标就越容易。<sup>[3]</sup>

理想情况下, 每一个组织都希望高效率且有效地实现其目标。然而这是否意味着组织中使用的控制系统都是相同的? 换言之, SAS 协会、三菱公司及 BP 阿莫科公司具有相同类型的控制系统吗? 可能并非如此。有三种不同的方法来设计控制系统: 市场、官僚和小集团 (见表 18—1)。<sup>[4]</sup>

表 18—1 三种控制系统的特征

控制类型	特征
市场	使用外在市场机制, 如价格竞争和相对市场份额, 在系统中建立使用标准。适用于产品或服务非常明确或确定, 及市场竞争激烈的公司
官僚	强调组织的权威。依靠管理及等级森严的制度, 如规章、制度、过程、政策、行为规范、良好的工作描述和预算等来保证员工举止适当并且符合行为标准
小集团	依靠共同的价值、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节员工的行为。适用于团体合作频繁且技术变化剧烈的公司

**市场控制 (market control)** 是一种强调使用外在市场机制, 如价格竞争和相对市场份额, 在系统中建立使用标准来达到控制的方法。这种方法常用于产品或服务非常明确或确定, 及市场竞争激烈的公司。在这种情况下, 公司的部门常常调整为利润中心, 评价的标准是各自对公司利润贡献的百分比。例如, 在三菱公司, 各个部门 (消费产品、工业产品、工业设备及部件) 依据其产生的利润来进行评价。在这样评价的基础上, 公司管理者可以对诸如资源分配、战略变更及其他需要他们注意的工作活动进行决策。

另一种实现控制系统的方法是**官僚控制 (bureaucratic control)**, 它强调组织的权威, 依靠管理规章、制度、过程及政策。这种依赖行为规范、良好的工作描述和其他管理机制, 如预算, 来保证员工举止适当并且符合行为标准。BP 阿莫科公司的各个部门享有相当大的自主和自由来做它们认为合适的事, 在公司的指导下严格按照预算执行。

在**小集团控制 (clan control)**下, 员工的行为靠共同的价值、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节, 如企业仪式, 像周年员工颁奖晚餐或假日奖金发放等在控制行为方面具有重要作用。官僚控制是基于森

严的等级制度，而小集团控制个体和群体（或小集团）来辨别适当的和期望的行为及其衡量方法。由于小集团控制来源于团体共同的价值和规范，因此这种类型的控制系统经常在团体合作频繁且技术变化剧烈的公司中出现。例如，在SAS研究院中，个人对于预期的适当的行为及行为准则具有良好的意识。组织文化——通过共同的价值、规范及关于公司缔造者的故事——传达给员工个人“这里什么是最重要的”及“什么是不重要的”。SAS的员工不是依赖上述管理控制，而是靠小集团的文化进行指导和控制。

许多组织并不是单纯依靠上述三种方法中的一种来设计一个合适的控制系统。取而代之的是选择强调官僚或小集团控制，并辅之以市场控制方法。设计一个合适的控制系统的关键是帮助组织高效率且有效地达到它的目标。



## 控制为何重要

为什么控制如此重要？尽管计划可以制定出来，组织结构可以调整得使达到目标非常有效，员工的积极性也可以有效的领导调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。因此控制是重要的，因为它是管理职能环节中最后的一环。这是管理者知晓组织目标是否实现的惟一办法，及没有实现的原因。然而，控制作用的价值依赖于它与计划和授权活动的关系。

在第7章中我们讨论过目标是计划的基础，目标能为管理者指明特定的方向。但是仅仅能够说明目标或者被动地接受目标并不能保证有必要的行动来实现目标。好的计划常常偏离预计的轨道。有效的管理者应该始终督促他人应该采取的行动事实上已经在进行，保证他人应该达到的目标事实上已经达到。事实上，管理是一个持续的过程，控制活动提供了回到计划的关键联系（见图18-1）。如果管理者不采取控制，他们就根本不知道他们是否正对着目标和计划前进，也不知道未来该采取什么行动。

控制之所以重要的另一个原因是管理者需要向员工授权。许多管理者不愿意向员工授权，其中主要原因是害怕下属如果犯错误而由他来承担。从而许多管理者试图靠自己做事来避免委派给他人。但是，如果形成一种有效的控制系统，这种不愿委派的事情可以大大减少。这种控制系统可以提供信息并反馈员工的工作表现。一个有效的控制系统是非常重要的，因为管理者需要委派任务并向员工授予决策权力。但由于管理者要对最终结果负责，因此他们需要反馈机制，而这可以由控制系统提供。



### 小测验

1. 管理中控制的作用是什么？
2. 比较市场、官僚、小集团控制的不同。
3. 计划与控制是如何发生联系的？



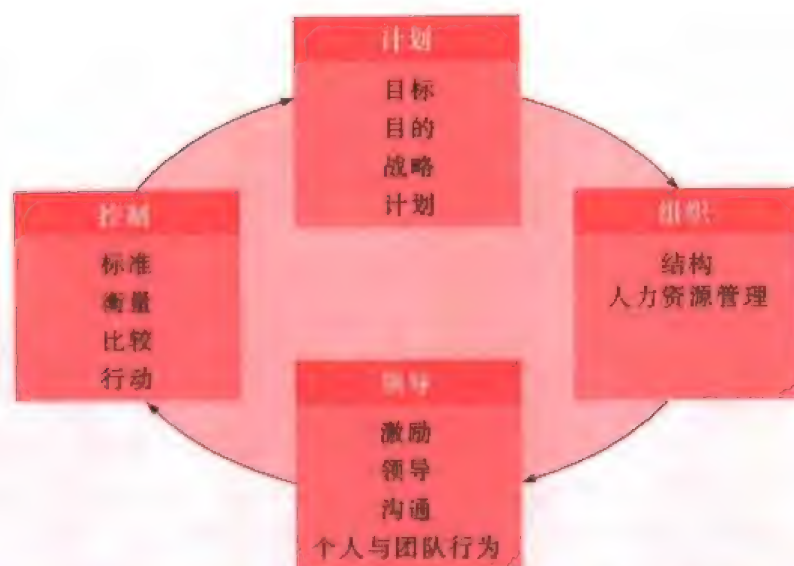


图 18-1 计划—控制链

## 控制过程

**控制过程** (control process) 可以划分为三个步骤：(1) 衡量实际绩效；(2) 将实际绩效与标准进行比较；(3) 采取管理行动来纠正偏差或不足（见图 18-2）。在我们详细讨论这三个步骤之前，应该注意到控制过程假定行动的标准总是存在的。这些标准实际上是一些特定目标，是在计划的过程中产生的，根据这些目标可以对实际行动进行衡量。如果管理者采用 MBO 系统，那么设定的目标就是对绩效进行衡量和比较的标准。如果不采用 MBO 系统，则标准是管理者使用的特定的绩效指标。我们的观点是标准必须在计划过程中产生，计划必须先于控制。



图 18-2 控制过程

## ■ 衡量

为了确定实际工作绩效究竟如何,管理者首先需要收集必要的信息。然后可以开始控制的第一步,即**衡量**(measuring)。在进行衡量之前,应该考虑如何衡量和衡量什么。

**如何衡量** 四种信息常常被管理者用来衡量实际工作绩效,它们分别是:个人的观察、统计报告、口头汇报和书面报告。这些信息分别有其长处和缺点。但是,将它们结合起来之后,可以大大增加信息的来源并提高信息的可信程度。

为了获得关于实际工作最深入的第一手资料,管理者可以使用个人观察。这种方法提供的信息不是过滤后的信息。这种观察可以包含非常广泛的内容,因为细微的或重大的绩效活动都可以观察得到,而且它还管理者提供了查看实际工作进展的机会。**走动管理**(management by walking around, MBWA)描述的是管理者到达工作现场,直接与员工交流,交换关于工作如何进展的信息。走动管理可以获取遗漏的事实、面部表情、语调以及懈怠等这些可能被其他来源忽略的信息。不幸的是,当定量信息显示出某种客观现实时,个人观察常常被认为是不可靠的信息来源。当然,个人观察确实存在一些缺点,它受个人偏见的局限。一位管理者看到的问题,在另一位管理者眼中可能看不到。此外个人观察需要耗费大量时间。随着公司不断地再造和管理者控制范围的持续增大,这种缺陷越来越显著。最后,这种方法还需承受贸然闯入的嫌疑,员工可能将管理者的公然观察解释成对他们缺乏信心或不信任的迹象。

计算机的广泛使用使管理者越来越多地依靠统计报告来衡量实际工作绩效。这种报告不仅有计算机输出的文字,还包括多种图形、直方图、数值展示等其他管理者可以用来衡量绩效的任何形式。尽管统计数据可以清楚有效地显示各种数据之间的关系,但它对工作活动提供的信息是有限的。统计报告只能在少数可以用数值衡量的地方提供数据,它忽略了其他许多重要因素,通常是主观方面的。

信息也可以通过口头汇报的形式获得,如各种会议、聚会、一对一的谈话或电话交谈等。对于员工在虚拟环境中工作的组织来说,这种方法可能是保持对工作绩效进行监视的最好方法。例如加州的肯·布兰查德公司(Ken Blanchard Companies),管理者每两周至少与下属员工进行一次一对一的交谈。<sup>[5]</sup>这种方式衡量绩效的优缺点与个人观察的方式相似。尽管这种信息是经过过滤了的,但它是一种快捷的、有反馈的,同时可以通过语言语调和词汇本身来传达各种信息。过去,这种口头收集信息的一个主要缺点是不便于存档和以后重新使用。但信息技术使口头汇报很容易录制下来,并像书面文字一样能够永久保存。

实际工作绩效也可以通过书面报告来衡量。与统计报告相比,它显得要慢一些;与一手或二手报告相比,它显得要正式一些。这种正式形式常常比口头汇报的形式更精确和全面。此外,书面报告更易于分类存档和查找。

由于这四种形式各有其优缺点,因此管理者在控制活动中必须综合地使用这四种信息。

**衡量什么** 在控制过程中我们衡量什么是比如何衡量更重要的一个问题。为什么？错误地选择了标准，将会导致严重的不良后果。此外，我们衡量什么将会在很大程度上决定组织中的员工追求什么。<sup>[6]</sup>

有一些控制标准是在任何管理环境中都可运用的。比如，根据定义所有的管理者都是指导他人行动的，因此像员工的满意程度或营业额，以及出勤率等标准是可以衡量的。许多管理者通常都有他职权范围内的费用预算，因此将支出费用控制在预算之内是一种常用的衡量手段。但是任何内容广泛的控制系统都必须承认管理者之间的多样性。例如，一个纸簿制造业的生产经理可以用每日的纸簿产量、单位工时的纸簿产量、纸簿废品率，或顾客退货的百分比等进行衡量。然而一个政府管理部门的负责人则可用每天起草的文件页数、每小时处理的客户请求数量，或处理文书工作的平均时间等来衡量。销售部门的经理常常可用市场占有率、每笔销售的销售额、每位销售人员拜访的顾客数、每次媒介广告影响的顾客数等来进行衡量。

正如你可能想到的，有些活动的结果是难以用数量标准来衡量的。例如，上级领导在衡量一个化学研究员或一个小学教师的工作时，显然比衡量一个人寿保险推销员的工作困难得多。但是许多活动是可以分解成能够用目标去衡量的工作。这时管理者需要首先确定某个人、某个部门或某个单位对整个组织所贡献的价值，然后将贡献转换成可衡量的标准。

许多工作或活动是可以确定的或可度量的措辞来表达的。当一种衡量成绩的指标不能用定量方式表达时，管理者应该寻求一种主观衡量方法。当然，主观方法具有很大的局限性，但这总比什么标准都没有要好，比没有控制机制要好。以难以度量为借口来避免对重要活动进行衡量是不可取的。当然，任何建立在主观标准上的分析和决策都应该意识到其根据的局限性。

## ■ 比较

**比较 (comparing)** 步骤用来确定实际工作成绩与标准之间的偏差。在所有活动中，偏差是在所难免的。因此确定可以接受的偏差范围 (range of variation) (见图 18—3) 是非常重要的。如果偏差显著地超出这个范围，就应该引起管理者的注意。在比较阶段，管理者应该特别注意偏差的大小和方向。下面的例子可以清楚地说明这个问题。

克里斯·特纳 (Chris Tanner) 是一个东部销售经理，其所在企业是美国东部沿海的几个州进口啤酒分售商。克里斯在每月的第一周准备一份上月按品牌分类的销售情况表。表 18—2 中显示了 7 月份的定额标准和实际销售数值 (以百箱为单位)。

克里斯应该对 7 月的销售情况引起注意吗？总销售量比原定目标要稍高一点，但这能说明没有显著的偏差吗？尽管整体的表现总的说来还不错，但有些品牌的情况还是值得销售经理的注意。然而值得注意的具体数量依赖于克里斯所认为的“显著”程度。究竟有多大的偏差才会使克里斯采取纠正的行动呢？

有几个品牌上的偏差很小，毫无疑问，这些是不值得特别注意的。这些品牌包括 Molson, Victoria Bitter 和 Amstel Light。另一方面，Corona 和 Dos-Equis 的销售不足是否显著？这是克里斯本人应该作出的判断。Heineken 的销

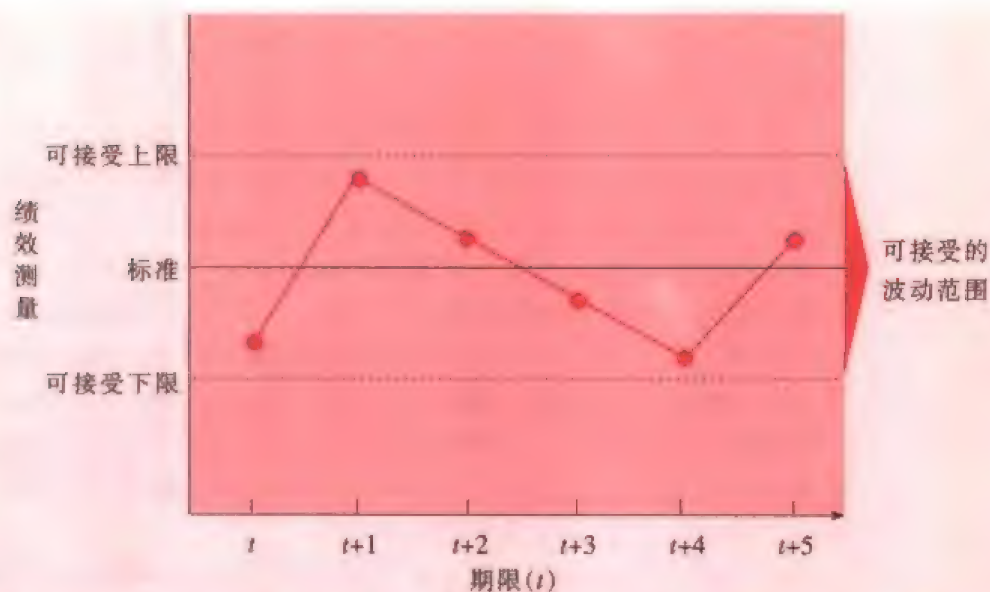


图 18—3 确定可接受的波动范围

表 18—2

东部分销商 7 月份销售数据

单位：百箱

品牌	标准	实际	超出(欠缺)
Heineken	1 075	913	(162)
Molson	630	634	4
Irish Amber	800	912	112
Victoria Bitter	620	622	2
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
DosEquis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116
总箱数	4 300	4 464	164

售比克里斯预定的目标少 15%，这是一个显著的偏差并且值得注意。克里斯必须找出原因。在此例中，克里斯认为销售的不足是由于国内制造商安豪泽-布施和米勒的广告攻势和促销活动。由于 Heineken 是头号进口产品，所以在国内产品的促销打击下是最容易受到侵害的。如果 Heineken 销量的下降不是短时性的（如下个月还会再发生），克里斯就应该减少这种啤酒的库存。

过低估计销售量引起的后果与过高估计是同样有害的。比如，Tecate 啤酒在 7 月份出人意料地受欢迎（上升 68%），这只是某个月的偏差还是这个品牌越来越受消费者青睐？如果这个品牌越来越受人欢迎，克里斯将会订更多的产品，从而不冒缺货和损失顾客的风险。当然，克里斯需要仔细分析信息来作出决策。我们的东部地区销售啤酒的例子说明过高或过低的偏差都应引起管理人员的注意。



## ■ 采取管理行动

控制过程的第三个或最后一个步骤就是采取管理行动。管理者应该在下列三种行动方案中进行选择：什么也不做；改进实际工作；修订标准。显然什么都不做很容易理解，所以让我们着重讨论后两种行动。

### 管理者坦言

**维克·卡瓦拉罗 (Vic Cavallaro)**

儿童图书公司 (KidsBooks Inc.) 出版商，纽约州纽约市

#### 描述你的工作

我是一名出版商，拥有并参与一家小型儿童图书贸易公司的工作。我的主要职责是指导和控制所有的产品开发工作，从概念到书籍完成，其中包括编辑、设计和生产，同时也关注财务工作。

#### 你认为未来的管理者需要什么样的技巧？

作为越来越分散的自由撰稿工作者需要有更大的灵活性来适应快速变化的潮流。传播信息、沟通程序、评价结果，以及综合这些的能力将会对未来的管理者构成挑战。

#### 为什么控制对你的组织来说是非常重要的？

针对儿童的出版物要求高度的内容敏感和控制。处理智力发展的问题是一项重大的责任。我们必须格外注意语法、事实信息的准确性和客观性。与所有的组织一样，核心任务是要拥有一支激励和管理良好的、有竞争力的员工队伍。

#### 你如何在你的组织中实施控制？

每个领域的专家都仔细核对各种信息。我们经常交叉校对，这样可以用不同的视野和敏感度来检查每一份手稿。矛盾可以通过与高级编辑的会议来解决。高层管理者提倡的亲手参与大大减少了对正式严格控制的需要。

**改进实际工作** 如果偏差是由于工作的不足所产生的，管理者就应该采取纠正行动。这种纠正行动的具体方式包括管理策略、组织结构、补救措施或培训计划上的调整，也可以是重新分配员工的工作，或解雇员工。

管理者在采取纠正行动之前，首先要决定应该采取**直接纠正行动** (immediate corrective action) 还是**彻底纠正行动** (basic corrective action)。所谓直接纠正行动是指立即将出现问题的工作矫正到正确的轨道上；而彻底纠正则首先要弄清工作中的偏差是如何产生的，为什么会产生，然后再从产生偏差的地方开始进行纠正行动。许多管理者常常以没有时间为借口而不采取彻底纠正行动，并因此而满足于不断的救火式的直接纠正行动。然而事实证明作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间永久性地纠正实际工作表

现与标准之间的偏差是非常有益的。

现在回到我们的东部分销商的例子中，克里斯可能对 Heineken 啤酒销售中的负偏差采取直接纠正行动，他可能与公司的零售商取得联系，要他们立即将 Heineken 啤酒的价格下降 5%。然而，如果要采取彻底纠正行动，克里斯则需要进行更深入的分析。克里斯对销售量的偏差是如何产生及为什么产生进行评价后，他可能对这个品牌的啤酒增强促销的努力、提高广告预算，或者减少从生产商的订货。最终他选择哪种行动将取决于对不同品牌潜在利润的评估。

**修订标准** 工作中的偏差也有可能来自不现实的标准，也就是说指标订得太高或太低。在这种情况下，是标准值得注意，而不是工作表现。在上述例子中，克里斯可能需要提高 Tecate 啤酒的销售标准以反映其受欢迎程度的提高。

修订标准时把标准降低，可能会引起更多麻烦。如果某个员工、团队或某个部门的实际工作与目标之间的差距非常大时，对偏差的抱怨自然就会转到标准上。比如，学生常常抱怨是扣分过严才导致他们的低分，因此他们不愿承认是他们不够努力而是争辩说是打分标准太不合理。与此相似，销售人员将没有完成月度销售额归咎于不现实的定额标准。也许确实是因为定额太高才导致了工作中的显著偏差，并促使员工反对这个标准。但是应该记住，不论是普通雇员还是经理，当他们没有达到标准时，首先想到的是责备标准本身。如果你认为标准是现实的，你就应该坚持。向员工、团队或部门解释你的观点，并保证将来的工作是会得到改进的，然后采取一些必要的行动使期望变为现实。

## ■ 管理决策小结

图 18-4 总结了控制过程管理者的决策问题。标准来源于目标，但目标又是在制定计划时得到的。这些目标反过来成为控制过程的基础，控制过程基本上是一个在衡量、比较和管理行动之间的连续流动过程。根据比较阶段的结果，管理者所采取的管理行动的决策可以是什么也不做、修订标准或改进实际工作。



### 小测验

4. 控制过程的三个步骤是什么？
5. 列出管理者获取实际工作表现信息的四种方法。
6. 比较采取管理行动中的改进实际工作和修订标准的不同。



## 控制的类型

管理中的控制手段可以在行动开始之前、进行之中或结束之后进行。第一种称为**前馈控制**（feedforward control），第二种称为**同期控制**（concurrent

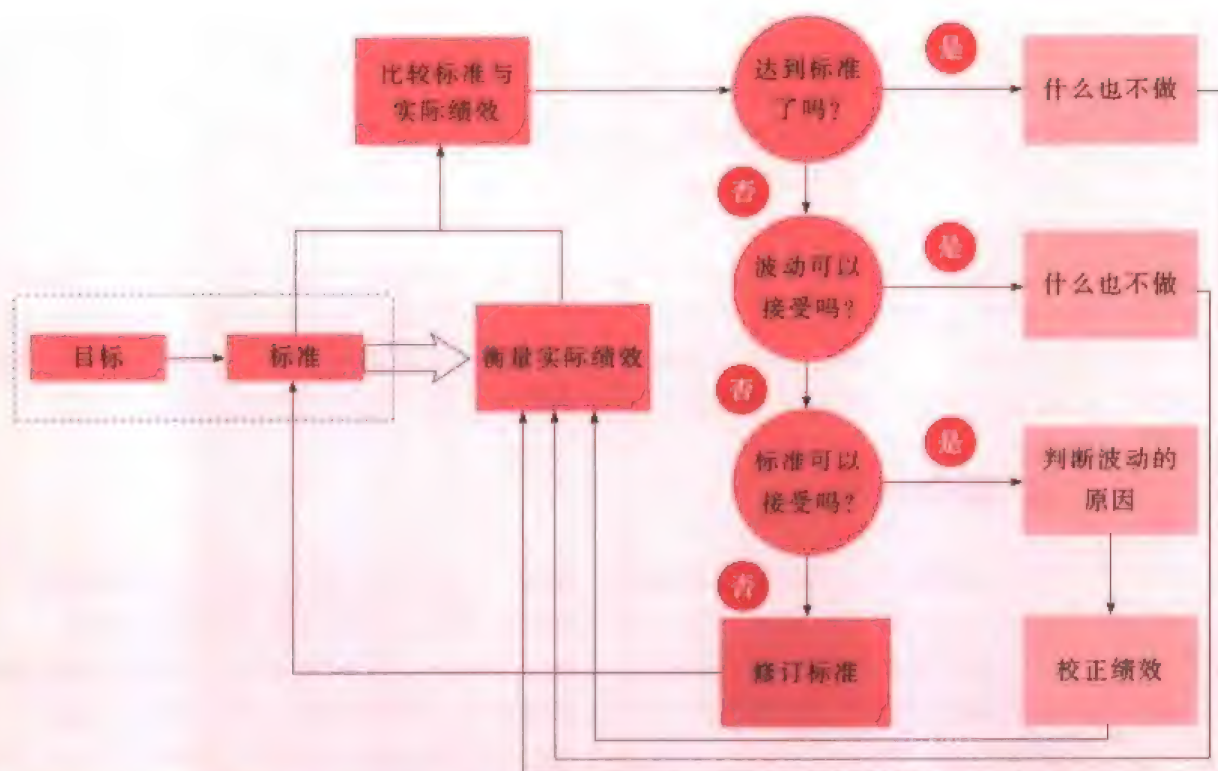


图 18—4 控制过程中的管理决策

control)，最后一种称为**反馈控制**（feedback control）（见图 18—5）。

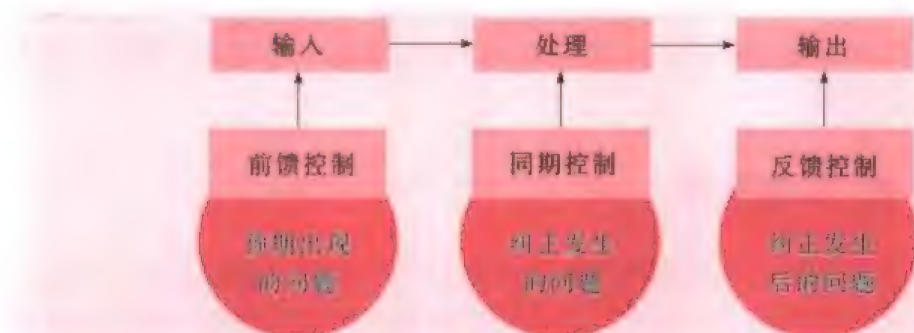


图 18—5 控制的类型

## ■ 前馈控制

前馈控制是最渴望采取的控制类型，因为它能避免预期出现的问题。之所以称为前馈控制是因为它发生在实际工作开始之前，它是未来导向的。<sup>[1]</sup>让我们看一些前馈控制的例子。

比如，洛克希德公司的管理者可能在政府宣布其与该公司签订的大笔军火合同之前就已开始招聘人员。提前雇用工作人员可以防止潜在的工期延误。因此采用前馈控制的关键是要在实际问题发生之前就采取管理行动。

当麦当劳在莫斯科开第一家餐馆时，它将公司的质量控制专家送去帮助俄罗斯农民学习种植高质量的土豆，让面包师讲授如何烘烤高质量的面包。为什

么？因为麦当劳极力强调产品质量，不论地理位置在哪里。他们希望在莫斯科的奶油汉堡与在奥马哈的一样。另一个前馈的例子是一些著名的美国会计师公司放弃潜在客户的举动。对诉讼成本太高和对公司名声有所损害的担忧使美国最大的五家会计师事务所的高层管理者决定放弃一些公共公司作为它们的审计客户。<sup>[8]</sup>此外，另一个前馈的例子是一些主要航空公司制定的预防性飞机维护计划，这些计划用来发现和阻止可能导致发生意外的结构性损伤。

因此，前馈控制的关键是在问题发生之前采取管理行动。前馈控制是期望用来防止问题的发生而不是当出现问题时（如质量低劣的产品、客户流失、收入下降等）再补救。这种控制需要及时和准确的信息，但不幸的是这些常常是很难办到的。因此管理者总是不得不借助于另外两种类型的控制。

## ■ 同期控制

同期控制，从它的名称就可以看出，它是发生在活动进行之中的控制。在活动进行之中予以控制，管理者可以在发生重大损失之前及时纠正问题。

最常见的同期控制方式是直接视察（direct supervision）。当管理者直接视察下属的行动时，管理者可以同时监督雇员的实际工作，并在发生问题时马上进行纠正。虽然在实际行动与管理者作出反应之间肯定会有一段延迟时间，但这种延迟是非常小的。问题通常可以在出现大量资源浪费或重大损失造成之前就得以解决。技术设备（计算机、数控机床等）可以设计成具有同期控制的功能。例如，你可能有这样的同期控制经历，当你使用一些计算机软件如文字处理软件时，如果出现拼写错误或语法错误就会出现一个提示警告。此外，许多组织的质量控制程序依赖同期控制来通知工人他们所做的工作质量不高，未达到要求。

## ■ 反馈控制

最常用的控制类型就是反馈控制。控制作用发生在行动之后。例如，克里斯·特纳的控制报告（前面啤酒销量的例子）就是一种评估啤酒销售量的反馈控制的例子。

反馈控制的主要缺点在于，管理者获得信息时浪费或损失就已经造成了。但是在许多情况下，反馈控制是惟一可用的控制手段。例如，财务报表就是一种反馈控制的例子。如果收入表中显示销售收入下降，则下降已经发生了。因此管理者这时惟一的选择就是找出销售下降的原因并改变目前的状况。

与前馈控制和同期控制相比，反馈控制在两个方面较优。<sup>[9]</sup>首先，反馈控制为管理者提供了关于计划的效果究竟如何的真实信息。如果反馈显示标准与现实之间只有很小的偏差，说明计划的目的达到了；如果偏差很大，管理者就应该利用这一信息使新计划制定得更有效。其次，反馈控制可以增强员工的积极性。因为人们希望获得评价他们表现的信息，而反馈正好提供了这样的信息。



## 对管理者的意义

一个价值 1.65 亿美元的火星表面探测器消失得无影无踪了。万豪国际饭店在实施其头十项计划时,设定了无争议顾客登记标准(基于顾客在他们到达的头 10 分钟内应该在他们的房间内的假设)。依靠实施更好的财务控制,Lightbridge 公司的首席执行官里弗改进了公司的财务状况,该公司是一家位于马萨诸塞州帮助通信运营商寻找与留住新客户的公司。<sup>[10]</sup>这三个例子表明控制在影响结果方面扮演着一个重要的角色,同时控制还是一项重要的管理职能。如果没有控制,管理者就不可能获得足够的信息来解决问题、决策或采取适当的行动。管理者如何才能有效率且有效地承担管理职能呢?为了回答这个问题,我们将考虑一个有效的控制系统的特性,影响设计控制系统的权变因素和如何根据国际差异对控制进行调整。

### 有效的控制系统的特性

有效的控制系统都倾向于具有一些相同的特性。<sup>[11]</sup>尽管这些特性在不同的情况下其重要性不同,但是我们可以总结出使一个控制系统变得更有效的十个特性,这些特性的解释见图 18—6。



图 18—6 有效的控制系统的特性

## ■ 控制中的权变因素

尽管我们对有效的控制系统进行了归纳并提出了指导原则，但它们的有效性受许多实际因素的影响。哪些种类的因素会影响到组织控制系统的设计？这些因素包括组织的规模、个人在组织结构中的位置和级别、组织文化及一项活动的重要性（见图 18—7）。



控制系统应该依组织规模的变化而不同。一个小型组织更多地依靠非正式的和个人的控制方法。通过直接视察的同期控制可能是成本最低的方法。然而，随着组织规模的增大，直接视察需要靠扩张正式的控制系统，如报告、条例、规章等来作为补充。非常大的组织一般需要极为正规的和非个人的前馈和反馈控制。

一个人在层次结构中所处的地位越高，对多种控制标准的需求就越高，这些标准适应不同单位的目标。这反映出一个人在组织层次结构内的上升过程中对绩效评估的多样性的增加。反过来，低层次工作具有明确的绩效定义，这使得对工作绩效进行评估的范围更窄。

分权的程度越高，就需要管理者更多地反馈员工的决策和绩效。因为管理者将决策权下放后，被授权者的行为及工作绩效最终都得由管理者来负责，他们希望确保他们的员工的决策和行为是高效率且有效的。

## ？ 关于道德的批判性思考

埃里克·麦肯齐 (Eric McKenzie) 在威斯康星州的麦迪逊经营他所拥有的一家政治咨询企业。他手下有 14 名员工。去年他为员工制定了一项工作纪律，即员工如果一周内将价值 3 美元以上的办公用品拿回家的行为只须向其上司汇报。他的哲学是以批发价格购买的办公用品相对来说是很便宜的，所以即便是底线的影响也是微不足道的。埃里克估计平均每名员工拿回家的办公用品 1 年约为 25 美元，因此他 1 年大约损失 350 美元，这与他采取更严格的政策损失的数值差不多。他相信这里的主要区别是，员工会由于受到信任而感激，而不是有犯罪感。

你对这项政策怎么看？这样会鼓励员工潜在的不道德行为吗？这样的政策适用于所有类型和规模的组织吗？为什么？

组织的文化可能是信任、自主或开放，也可能是害怕、报复或不信任。如果是前者，我们可能会发现非正式的自我控制，而如果是后者，就需要外部强加的和正式的控制系统来保证工作行为达到标准。我们已经讨论过领导作风、激励技巧、组织结构决策、冲突管理方法和参与决策的程度等，因此控制的类型和程度也应该与组织的文化相协调。

最后，一项活动的重要性会影响到是否和如何控制它。如果控制的代价很高而且偏差造成的反响很小，控制系统就不需要太精致。然而，如果偏差对组织造成的损害非常巨大，则需要实施广泛的控制，不论代价多高。

## ■ 针对文化差异调整控制

我们已经讨论过的关于控制的概念只适用于地理位置相距不远文化差异不大的各单位组织。对于全球企业会怎样？其控制系统应该不同吗？管理者应该知道根据什么样国家的差异来调整控制？

控制人与工作的方法在不同的国家差别非常大。我们看到的全球性组织的控制系统的差异主要是控制过程中的衡量方法和纠正行动。在全球性组织中，国外管理者的运作趋于更少地受到总部的直接控制，其主要原因就是不能直接观察现场的工作。由于距离造成了正规化控制的倾向，因此全球公司的总部极大地依靠正式的报告来进行控制。全球公司也可以借助信息技术的力量来控制工作活动。例如，拥有 7 座 11 层楼房的日本便利连锁店华堂公司使用的现金收入记录机，不仅可以用来记录销售和监视库存，还可以为商场经理安排任务并跟踪他们使用内建的图形分析和预测的情况。如果经理们使用得不够，他们将会被告知要增加他们的工作。<sup>[12]</sup>

技术对控制的影响也可以在对技术发达的国家与技术欠发达的国家的比较中看到。对于像美国、日本、加拿大、英国、德国及澳大利亚这样的国家的全球性公司的管理者，除标准化的规章和直接视察来保证工作按计划进行外，更多地使用间接控制手段，尤其是与计算机有关的报告和分析。在技术欠发达的国家，管理者倾向于更多地依靠直接视察和高度集中的决策来控制。

此外，由于一些国家的法律规定不允许管理者选择关闭工厂、解雇工人、



转出资金或从国外引入新的管理团队等，因此在外国的管理者在采取什么样的纠正行为时会有一些约束。

最后，对于全球公司的另一项挑战是收集数据的可比性。例如，一家公司在墨西哥的制造设备生产出的产品可能与在苏格兰的相同。但是，在墨西哥的设备可能比苏格兰的劳动力更密集（为了利用墨西哥的劳动力成本低的优势）。如果公司高层执行官要控制成本，那么计算出的单位产品的劳动力成本或每个工人的产量的数据就不具有可比性。全球性公司的管理者必须重视这些对全球性控制的挑战。



### 小测验

7. 比较前馈控制、同期控制和反馈控制的优点和缺点。
8. 一个有效的控制系统应具有哪些特征？权变因素是如何影响一个组织控制系统的设计的？
9. 国家间的差别对管理者带来哪些控制问题的挑战？



## 当代控制问题

管理者在设计一个高效和有效的控制系统时会产生一系列问题。例如，随着计算机硬件和软件技术的进步使控制的过程更容易了，但是这种进步也带来一些难题，即管理者对雇员有权知道些什么和在控制雇员行为方面可以走多远。本节我们将探讨三个当代控制问题：工作场所隐私、员工偷窃和工作场所暴力。

### ■ 工作场所隐私

如果你工作，你是否想过在你工作的场所你还具有隐私权？对你和你的工作员工可以知道些什么？答案可能会让你大吃一惊！除个别的以外，员工们可以读你的电子邮件（即便是它们标有“私人或秘密”），听你的电话，通过计算机监视你的工作，储存和检查计算机文件，以及在员工澡堂或更衣室监视你。所有这些行为并不少见。如今，所有公司中的45%和《财富》1 000强公司中的17%使用某种类型的监视软件。加之其他形式的监视手段的使用，如摄像机，使总数达到67%。表18—3总结了对员工不同形式的电子监视手段的百分比。<sup>[13]</sup>

表 18—3

工作场所监视

电话跟踪（次数和时间）	39%
储存和检查员工电子邮件	27%
储存和检查计算机文件	21%
计算机登录时间和键盘输入	15%
记录和检查电话对话	11%
储存和检查声音邮件	6%

资料来源：American management Association in “Your Boss Is Watching,” *PC Computing*, March 2000, p. 88.



为什么管理者觉得他们必须监视员工在做什么？一个重要原因就是员工被雇用来就是工作的，而不是在网上浏览股票价格、在线赌博或为家庭或朋友买礼物。据说每年由于工作时间在网上浏览休闲可造成 10 亿美元的计算机资源损失和数十亿美元的生产率损失。<sup>[1]</sup>这是一项巨大的成本。



## 电子商务时代的管理

电子商务时代管理者必须应对何种类型的控制问题？<sup>[2]</sup>最重要的两项内容是控制工作时的精神涣散和控制潜在的骚扰、偏见及其他有害行为。

我们在第 16 章讨论过员工在电子商务环境下工作时为何特别容易精神涣散，尤其是在他们的工作没有趣味或他们产生了特别大的压力时。由于计算机是所有电子商务的血液，所以员工必须拥有计算机并且接受在线信息。这样在员工为工作而上网时就不可避免会有网上冲浪、玩在线游戏或其他类型的在线娱乐之类的分散精力行为。另一方面，这种特殊控制议题还包含电子商务企业的员工根本就不在现场办公的问题。许多电子商务企业的员工是虚拟员工，他们在城市的各个地方，甚至在地球的另一边。他们与经理或公司仅仅通过计算机进行联系。管理者根本没有机会进行走动式管理。管理者不可能随时随地往门内瞧一眼发生了什么事。假定这种挑战是真实的，电子商务企业的管理者如何能够期望控制员工的工作绩效？

想一想利用前馈、同期和反馈的机制来控制潜在的工作涣散问题是有帮助的。在前馈控制方面，电子商务企业中最有效率的员工是那些独自工作都很有效率、能够很好地进行自我控制的员工，因此管理者应该雇用这种类型的个人，制定灵活的工作政策并明确要求工作必须有效和高效率地完成。在同期控制方面，保持公开和持续的沟通，尤其是在员工与他们的管理者几周或几个月都不能面对面接触的虚拟环境下。沟通方式不能老是以电子邮件的形式，尽管这是一种最突出的选择。即便是在最隔绝的电子商务环境下的员工有时也需要语言上的接触。偶尔也需要有选择性地用监视软件对个别员工的工作进行监督。无论如何，员工需要意识到他们的工作是可能受到监督的。当然也得承认员工有时花一点时间浏览网页或玩计算机游戏可能工作效率会更高。最后，反馈控制应该包括员工定期递交报告说明其完成的工作的类型和数量。

电子商务企业管理者的第二项主要控制议题可能就是与可能通过滥用互联网和电子邮件引起的骚扰、偏见、歧视和性侵犯行为作斗争。越来越多的证据表明许多员工采用电子通信时并不能像传统工作方式时那样保持克制。正如一位律师说的，员工和经理“都知道在工作场所不能挂色情挂历。他们也都知道在工作场所不能开有关种族和性别歧视的玩笑”。但同样是这些人，可能会认为工作时通过电子邮件传递关于种族和性别歧视的玩笑或下载色情图片是可以接受的。无论如何，轻松地点击发送和下载按钮看起来确实会丧失他们适当和合法行为的意识。电子商务企业的管理者如何解决这种特殊的控制问题？

所有的组织，尤其是电子商务企业，需要一项政策来说明不合适的电子沟通方式。这项政策需要反复说明管理者有权监督员工对互联网和电子邮件的使用。如果骚扰和歧视行为确实发生了，电子记录可以帮助确定发生了什么事情并有助于管理者迅速采取行动。最后，这项政策应该明确说明违反或违背后的纪律处罚。

管理者监视员工电子邮件和计算机使用情况的另一个原因是,由于在同事的计算机屏幕上出现冒犯的信息或不适当的画面造成一种带有敌意的工作环境,他们不愿意冒这样的风险。公司为什么要监视或复制保存所有电子邮件的另一个原因是考虑到种族或性骚扰问题。这样的电子记录可以再现发生过的事情并帮助管理者快速作出反应。<sup>[18]</sup>

最后,管理者希望确保公司机密不被泄露。<sup>[19]</sup>尽管保护知识产权对所有行业来说都是很重要的,但对于高技术产业来说更为突出。管理者希望确认雇员没有,即便是无意的,将公司信息传送给那些可以利用这些信息来伤害公司的人。

工作场所不适当地使用计算机会给员工和公司带来严重后果。<sup>[18]</sup>例如,1993年圣诞节前,位于弗吉尼亚州诺福克的《纽约时报》管理中心解雇了23名工人,还有一些人遭到谴责,因为他们违反了公司制定的关于禁止使用公司邮件系统来“制造、传播或展示任何具有冒犯或破坏性的信息,包括照片、图片及声音材料”的规定。施乐公司的一批雇员,由于在工作时间花费长达每天8个小时的时间来浏览X级网站和购物而遭到免职。两位Solomon Smith Barney公司的执行官,由于在公司邮件常规检查中发现其拥有色情材料而被解雇。洛克希德公司的电子邮件系统由于一位员工向6万名同事发送了一封关于国家祈祷日(要求他们利用附件中的电子收据回信)的邮件后瘫痪了6小时。因为洛克希德高度依赖其内部电子邮件通信系统,所以这次瘫痪给公司造成了数十万美元的损失。

尽管工作场所拥有管理者所能够做的所有监视手段,但美国的雇员也还会受到《1986年联邦电子通信隐私法案》(Electronic Communication Privacy Act 1986, ECPA)的一些保护。ECPA禁止未经授权的电子通信窃听。尽管这些法律给雇员一些隐私保护,但是这并非意味着在工作场所进行的电子监视违法,因为出于商业原因雇员通信允许被监视,此外他们已经被告知有这样的行为。<sup>[19]</sup>尽管雇员可能认为用电子手段监视他们的工作并因为少许的分心而被解雇并不公平,但法院并不理会,因为计算机属于公司,管理者有权检查里面的一切内容。<sup>[20]</sup>

由于潜在的巨大成本以及当今许多工作都涉及计算机的使用的事实,许多公司都开始实行工作场所监视政策。这样做的责任落到了管理者的身上。找出一些可行的工作场所监视方法是非常重要的。管理者应该做些什么才能既保持这种控制同时又不降低员工的身份?他们应该制定清晰明确的计算机使用规定,并且确保每位雇员都知道它。预先告诉他们使用的计算机随时都会受到监视,并且提供明确具体的原则说明什么是可以接受的网站和电子邮件系统使用方法。

## ■ 员工偷窃

最终发现所有组织中的偷窃和欺诈行为中有85%是雇员而不是外人所为的事实会让你吃惊吗<sup>[21]</sup>?而且这是一个代价高昂的问题,据估计美国公司一年的损失就高达2 000亿美元。<sup>[22]</sup>所谓员工偷窃就是指任何未经允许将公司财产拿出作为员工个人使用的行为。<sup>[23]</sup>其范围从贪污到填写虚假报销单,到从公司



办公室搬走设备、零部件、软件及办公用品。虽然零售商业长期以来面临严重的员工偷窃潜在损失，但是初创公司和小公司松懈的财务控制及唾手可得的信息技术使员工偷窃问题逐步上升，且不论公司类型及规模如何。这是一个管理者需要进行自我教育的控制问题，是他们必须准备处理的问题。<sup>[20]</sup>

为什么员工会偷窃？答案取决于你问谁。<sup>[25]</sup>不同领域——产业保安、犯罪学、医疗心理学——的专家有不同的看法。产业保安人员提出人们偷窃的原因是由于松懈的控制和有利的环境造成了偷窃的机会。犯罪学家说这是由于财务方面的压力（如个人财务问题）或恶习造成的压力（如赌博欠债）。而医疗心理学家则提出人们偷窃是由于他们认为，他们所做的一切都是正确和适当的行为，都是合理的（“每个人都这么做”；“他们让这事发生的”；“公司已经挣了足够的钱，这么点东西对公司根本不算什么”；“尽管我得忍受但还是值得”；等等）。<sup>[26]</sup>虽然上述每一种方法都对员工偷窃提出了令人信服的深刻见解，而且在设计阻止偷窃的程序中起到了作用，但不幸的是员工偷窃行为仍在继续。因此管理者可以做些什么呢？让我们来看一些关于处理员工偷窃方面的建议。

我们可以利用前馈、同期和反馈控制的概念来鉴定阻止或减少员工偷窃的方法。<sup>[27]</sup>表 18—4 中总结了几种可能的管理行为。

表 18—4 阻止或减少员工偷窃与欺诈的控制方法

前馈	同期	反馈
仔细进行雇用前审查	尊重员工的尊严	当偷窃或欺诈发生后确保员工都知晓——不点名，但让人们知道这是不能接受的
建立专门关于偷窃和欺诈的规章和纪律	开诚布公地交流偷窃的代价	让专业调查人员进行调查
让员工参与规章的制定	定期让员工知道他们防止偷窃和欺诈的成功	重新设计控制方法
对员工进行规章的教育和培训	如果条件允许使用摄像监视器	评价组织的文化和管理者与员工的关系
让专家检查内部安全控制措施	在计算机、电话、电子邮件上安装“锁定”选项 使用公司热线报告事故 树立良好典范	

资料来源：Based on A. H. Bell and D. M. Smith, “protecting the Company Against Theft and Fraud,” *Workforce Online*, (www.workforce.com), December 3, 2000; J. D. Hansen, “To Catch a Thief,” *Journal of Accountancy*, March 2000, pp. 43—46; and J. Greenberg, “The Cognitive Geometry of Employee Theft,” in *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp. 147—193.

## ■ 工作场所暴力

新闻广播摘要叙述了一个亚特兰大股票交易员在经纪人办公室开枪打倒数人的悲惨故事。大众媒体编造出了“上邮局”（going postal）（因邮局职工射

杀他们的同事的事件)来描述某人因为崩溃而变得凶暴。工作场所暴力果真是一个管理者不得不处理的问题吗?尽管工作场所自杀的事件在逐渐下降<sup>[28]</sup>,但美国司法部估计每年声称的各种工作场所袭击的受害者高达100多万人。另外一些专家认为这个数字接近200万。表18—5描述了一项关于工人及他们经历的办公室狂暴的调查结果。工作场所暴力和办公室狂暴不是偶然发生,而是一个严重的问题。由此造成的商业损失在美国估计为每年200亿美元~350亿美元。<sup>[29]</sup>

表 18—5

工作场所暴力

目睹喊叫或谩骂	42%
自己对同事喊叫	29%
为与工作有关的事情哭泣	23%
看见有人故意毁坏机器或家具	14%
亲眼看见有人在工作场所打架	10%
击打同事	2%

资料来源: Integra Realty Resources, October-November Survey of Adults 18 and Over, in “Desk Rage,” *Business Week*, November 20, 2000. p. 12.

工作场所暴力是由哪些因素引起的?毫无疑问,员工强调的原因是工作时间过长、信息超载、日常工作中断、不切实际的最后期限及漠不关心的管理者等。分隔成小立方体的办公区域使雇员包围在周围人群的噪声与混乱之中被认为是主要原因。<sup>[30]</sup>另一些专家则认为丧失功能的危险工作环境是主要原因,这种工作环境的主要特征是<sup>[31]</sup>:

- 员工是由 TNC (时间、数字、危机) 来驱使工作的。
- 快速和不可预测的变化引起的不稳定性和不确定性折磨着员工。
- 管理者沟通时采用过分放肆、恩赐、暴躁、过分消极等有害的交流方式;工作场所过度的取笑戏弄或找替罪羊。
- 独裁领导以严厉、穷兵黩武方式对待员工。员工不允许提出疑问、参与决策或建立工作团队。
- 很少采取或根本没有绩效反馈的顽固态度;只管数量;以咆哮、恐吓和回避的态度处理冲突。
- 对管理者和员工在规章、程序、培训机会等方面施行双重标准。
- 由于缺乏机制或只有敌对方来解决问题而造成悬而未决的冤情。由于长期存在的规章、以前的工会条约或不愿意解决问题而使一些失职的个人受到保护或忽视。
- 受情绪激动困扰的员工由于管理者的不情愿而使他们得不到帮助。
- 没有机会做其他事情或没有新同事加入而造成单调乏味的工作。
- 有故障及不安全的设备或缺乏培训使工人不能高效率及有效地工作。
- 灾难性的工作环境,如温度、空气质量、重复动作、过度拥挤的空间、噪声水平、加班时间过长等等。为使成本最小化,工作负担过重也不另外招募工人,从而导致工作条件等具有潜在危险。
- 由于个人暴力或谩骂的历史使组织具有暴力文化;有暴力或爆发典型存



在：容忍工作时间饮酒或滥用毒品。

根据列举的上述特征，你可能觉得与你度过职业生涯的地方一点也不像。然而，在一个每周 7 天每天 24 小时的全球经济（24/7）环境下，出于竞争成功的需要，对组织和员工的压力是多种多样的。

管理者可以做些什么来阻止或减少工作场所发生暴力的可能性？我们可以再一次利用前馈、同期、反馈控制的概念来找出管理者可以采取的行动。<sup>[31]</sup>表 18-6 中归纳了几种建议。<sup>[32]</sup>

表 18-6 阻止或减少工作场所暴力的控制方法

前馈	同期	反馈
管理层为实现高效的工作环境而承担责任不是失职	利用 MBWA（走动管理）来识别潜在问题；观察员工如何相处	公开交流所发生的事件及处理方式
利用员工支持计划（EAP）来帮助解决员工出现的严重工作问题	在组织重大变动期间，允许员工或工作小组表明不满	调查事件并采取适当行动
利用组织措施杜绝工作场所的狂怒、侵害或暴力行为 仔细进行雇用前审查 从不忽略威胁	使用公司热线或其他机制报告和调查事故 进行快速果断干预 发生暴力事件时让专家提供专业帮助	如果有必要，检查公司规章并调整
训练员工遇到情况时如何避免危险	提供必要的设备或程序来处理暴力事件（蜂窝电话、报警系统、姓名代码或短语等等）	
明确同员工交流有关规章		

资料来源：Based on M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence," *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?" *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence," *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000; and "Points to Cover in a Workplace Violence Policy," *Workforce Online* (www.workforce.com), December 3, 2000.

### 小测验

10. 工作场所隐私问题是如何影响管理控制的？
11. 管理者可以采取哪些行动来控制员工偷窃？
12. 为什么说工作场所暴力是一个组织控制问题？

度、过程及政策。在小集团控制下，员工的行为靠共同的价值、规范、传统、仪式、信念及其他组织文化方面的东西来调节。

3. 控制之所以重要是因为它监督目标是否按计划达到以及授权是否被滥用。

4. 在控制过程中，管理层必须首先根据计划阶段形成的目标制定行为的标准，然后用这个标准来衡量实际工作的表现。如果标准与实际表现之间有偏差产生，那么管理层必须根据情况选择调整实际工作、调整标准或什么也不做。

5. 有三种类型的控制：前馈控制是以未来作导向的控制，是用来防止预期问题的产生；同期控制是一种发生在一项活动进行之中的控制；反馈控制是发生在活动结束后的一种控制。

6. 一个有效的控制系统应该是准确的、及时的、经济的、灵活的和通俗的。它采用合理的标准，具有战略性的高度，强调例外的存在，具有多种标准，并且能建议采取纠正行动。

7. 影响组织的控制系统设计的权变因素包括组织的规模、组织结构中层次、组织文化及一项活动的重要性。随着组织规模的增大，直接视察将被更加正式的控制方法所取代。一个人在组织层次结构中的地位越高，对多种控制标准的需求就越强。分权的程度越高，管理者对绩效反馈的需求就越高。如果一个组织文化的特征是信任、自主或开放，则很可能采用非正式的自我控制；而如果一个组织文化的特征是害怕、报复或不信任，则很可能采用外部强加的和正式的控制系统。如果一项活动非常重要且偏差造成损害会非常巨大，则需要实施广泛的控制，不论代价多高。

8. 因为控制人与工作的方法在不同的国家差别非常大，所以控制的方法根据国家的差别进行调整。这种差别主要体现在控制过程中的衡量和纠正行为步骤中。

9. 工作场所隐私问题会对控制产生影响，这是由于管理者担心浪费计算机资源和损失生产率因此需要监视员工正在做什么，由于冒犯的电子邮件信息或同事计算机屏上显示出不适当的画面而造成一种带有敌意的工作环境的风险的存在，以及确保公司的秘密不被有意或无意地泄露。员工偷窃是一个重要的控制问题，由于它对于美国商业来说是一个代价很高的问题，因此需要有办法来阻止或减少它。最后，工作场所暴力会影响控制，它对于美国商业来说也是一个代价很高的问题，它是可以被阻止或减少的。



## 思考题

1. 一个组织应该做些什么才能使其主要控制方法从官僚控制变为小集团控制？

2. 在第 13 章中我们讨论了激流险滩的变革观点，在这样的环境中建立并维持有效的标准和控制你认为是否可能？请说明。

3. 在你的个人生活中你如何使用控制的概念？具体说明（在你生活中考



虑应用前馈、同期和反馈控制及不同方面的控制的概念)。

4. 什么情况下电子监视手段,如计算机、摄像机和电话侦听等超越了有效控制的界限而侵害了员工的权力?

5. “每位员工在组织控制工作活动中都起到了作用”,你同意吗?或你认为控制仅仅是管理者的责任吗?请说明。

## ■ 登录:基于互联网的练习

员工偷窃和欺诈是组织中的常见问题。找出三个组织中经历过员工偷窃和欺诈的例子。这些发生的偷窃和欺诈是什么类型的。对于这样的问题组织现在和将来应该采取哪些步骤来处理。

找出三个帮助组织处理偷窃和欺诈的公司。针对这些问题它们给出的建议是什么?

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphlip](http://www.prenhall.com/myphlip)) 是一个完全客户化的网页,它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南,将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHLIP 提供一份教学大纲,有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作:基于团队的练习

假如你是科林斯州立大学会计学院教授。你的一些同事表示希望有一些控制手段使学生在完成家庭作业和考试时的作弊行为减少到最低限度。你和一些学院的同事志愿写出了一份可以建议的提纲。

组成 3~4 个组来讨论此问题。按下列控制可能出现作弊的情形写出你的建议提纲:(1) 发生之前;(2) 在课堂考试或作业进行之中;(3) 已经发生。报告尽可能简短(不超过两页)。在课堂休息之前准备好你的建议。

## ■ 案例应用

### 冲浪

数字化的吊儿郎当——电子漫游(cyberloafing)。随着越来越多的公司向员工提供最新技术和在线接入,工作场所滥用最新工具的可能性,以及中断工作的时间也在增长。不仅是最新的技术进步,互联网及 3W 都提供了工作时间漫游的机会。根据一位职业信息专家的调查发现,90%以上的员工在上班时浏览过与工作无关的网站。但这还不是惟一让人吃惊的统计数据,这些人中的

37.1%说他们工作时间持续在网上冲浪, 58.8%说他们工作时间收到过色情或其他不正当的电子邮件, 24%说他们采取某些措施来防止冲浪时被他们的老板抓住, 54%的员工说他们看见其他人工作时浏览与工作无关的网站。

以电子漫游者的观点看, 互联网是一个工作的完美替代品, 因为一个员工在游手好闲的时候还显得非常忙。无论如何, 搜索网站和写电子邮件看起来像是在一本正经地工作。尽管并非每一次登录电子邮件和访问网站都是游手好闲, 但许多组织意识到需要对这些新技术进行控制。

位于加州爱尔文的西部数据公司 (West Digital Corporation), 管理者权衡了赞成与反对让其全球范围内 1 万名员工是否能够接入互联网的意见。成立于 1979 年的西部数据公司是一家全球性的信息存储产品与服务的供应商, 其产品包括系列化的个人和企业计算机的磁盘。公司的使命说: “西部数据的使命依靠提供世界一流的计算机产品和服务来满足我们客户的需要。我们将通过对人员及技术的投资所产生的持续盈利能力来完成这项使命。” 员工在贯彻这项使命从事本职工作时, 遵循着公司的准则: 团结、领导、顾客满意、个人责任、质量与不断追求进步和团队精神。

作为一家全球性公司, 员工分布非常广泛 (包括马来西亚、新加坡、捷克共和国、加拿大、法国、德国、中国香港、阿拉伯联合酋长国及美国各地), 西部数据的管理者知道员工能够接入互联网对通信系统和顾客服务是非常有益的。西部数据的首席执行官马特·麦森吉尔 (Matt Massengill) 一直强调顾客服务的重要性: “顾客指望着我们追求完美的承诺。我们设计制造的每一件产品, 与顾客的每一次接触、每一项任务——我们所做的一切——都以顾客满意的程度作为衡量。” 当然, 这些管理者也意识到了潜在的问题。让员工接入互联网所带来的优点能超越潜在的缺点吗? 管理者认为能够。西部数据的员工在工作时可以接入互联网。

#### [问题]

1. 西部数据的员工在工作时间接入互联网的益处除了内部通讯和顾客服务外, 还可能有哪些? 其他类型的组织也能获得这些同样的益处吗? 请解释。
2. 西部数据在控制潜在的工作时间滥用互联网接入问题上可以使用哪些类型的前馈、同期、反馈控制?
3. 为西部数据的管理者制定一组指导原则来强调和控制工作间接入和使用互联网。
4. 假如西部数据在全球的另外一些地方运作, 公司的互联网使用控制系统也会不同吗? 请解释。

资料来源: Company information from Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)) and company's Web site ([www.westerndigital.com](http://www.westerndigital.com)), December 1, 2000; M. A. Verespej, "Everybody's Gone Surfing," *1W*, January 10, 2000, p. 11; and "Western Digital Corporation's Internet Access Policy," *Workforce Tools: Supplement to the January 1997 Issue of Workforce*, January 1997, pp. 1-3.

#### [注释]

- [1] C. May Yee, "Singaporean Sari Store Is Undone by Fraud Online," *Interactive Wall Street Journal* ([www.interactive.wsj.com](http://www.interactive.wsj.com)), May 11, 2000.



- [2] K. A. Merchant, "The Control Function of Management," *Sloan Management Review*, Summer 1982, pp. 43 - 55.
- [3] E. Flamholtz, "Organizational Control Systems as a Managerial Tool," *California Management Review*, Winter 1979, p. 55.
- [4] W. G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, August 1979, pp. 833 - 838; and Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, March 1980, pp. 129 - 141.
- [5] B. Nelson, "Long-Distance Recognition," *Workforce*, August 2000, pp. 50 - 52.
- [6] S. Kerr, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *Academy of Management Journal*, December 1975, pp. 769 - 783.
- [7] H. Koontz and R. W. Bradspies, "Managing through Feedforward Control," *Business Horizons*, June 1972, pp. 25 - 36.
- [8] E. MacDonald, "More Accounting Firms Bar Risky Clients," *Wall Street Journal*, April 25, 1997, p. A2
- [9] W. H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1975), p. 33.
- [10] Information on Marriott International and Lightbridge from Hoover's Online, ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), December 1, 2000; and A. Murr, "Final Answer; It Crashed," *Newsweek*, April 10, 2000, p. 46.
- [11] See, for instance, Newman, *Constructive Control*.
- [12] Information from Hoovers Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), December 1, 2000; and N. Shirouzu and J. Bigness, "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers," *Wall Street Journal*, June 16, 1997, p. B1.
- [13] E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report," *PC Computing*, March 2000, pp. 87 - 88.
- [14] L. Guernsey, "The Web; New Ticket to a Pink Slip," *New York Times*, December 16, 1999, pp. D1 + ; and K. Naughton, "CyberSlacking," *Newsweek*, November 29, 1999, pp. 62 - 65
- [15] This box based on Nelson, "Long Distance Recognition;" L. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail," *New York Times*, April 5, 2000, pp. C1 + ; M. A. Verespej, "Inappropriate Internet Surfing," *Industry Week*, February 7, 2000, pp. 59 - 64; M. A. Verespej, "Everybody's Gone Surfing," *Industry Week*, January 10, 2000, p. 11; and R. Karaim, "Setting E-Privacy Rules," from *Cnnfn Online* ([www.cnnfn.com](http://www.cnnfn.com)), December 15, 1999.
- [16] R. Karaim, "Setting E-Privacy Rules;" and L. Guernsey, "You've Got Inappropriate Mail."
- [17] E. Bott, "Are You Safe? Privacy Special Report."
- [18] Ibid.
- [19] R. Karaim, "Setting E-Privacy Rules."

- [20] K. Naughton, "CyberSlacking."
- [21] A. M. Bell and D. M. Smith, "Theft and Fraud May Be an Inside Job," *Workforce Online* ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 3, 2000.
- [22] D. Buss, "Ways to Curtail Employee Theft," *Nation's Business*, September 1993, pp. 36 - 38.
- [23] J. Greenberg, "The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft," in R. Giacalone and J. Greenberg (eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (Newbury Park, CA: Sage, 1997), pp. 85 - 108.
- [24] B. P. Niehoff and R. J. Paul, "Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention," *Human Resource Management*, Spring 2000, pp. 51 - 64; and G. Winter, "Taking at the Office Reaches New Heights: Employee Larceny Is Bigger and Bolder," *New York Times*, July 12, 2000, pp. C1 +.
- [25] This section is based on J. Greenberg, *Behavior in Organizations*, 7e (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), pp. 396 - 397.
- [26] A. H. Bell and D. M. Smith, "Why Some Employees Bite the Hand That Feeds Them," *Workforce Online* ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 3, 2000.
- [27] A. H. Bell and D. M. Smith, "Protecting the Company Against Theft and Fraud," *Workforce Online* ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 3, 2000; J. D. Hansen, "To Catch a Thief," *Journal of Accountancy*, March 2000, pp. 43 - 46; and J. Greenberg, "The Cognitive Geometry of Employee Theft," in *Dysfunctional Behavior in Organizations: Nonviolent and Deviant Behavior* (Stamford, CT: JAI Press, 1998), pp. 147 - 193.
- [28] E. F. Sygnatur and G. A. Tuscano, "Workrelated Homicides: The Facts," *Bureau of Labor Statistics Online Report* ([www.bls.gov](http://www.bls.gov)), December 4, 2000; and P. Temple, "Real Danger and 'Postal' Mythology," *Workforce*, October 2000, p. 8.
- [29] "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence," *Workforce Online* ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 3, 2000.
- [30] R. McNatt, "Desk Rage," *Business Week*, November 27, 2000, p. 12.
- [31] M. Gorkin, "Key Components of a Dangerously Dysfunctional Work Environment," *Workforce Online* ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 3, 2000.
- [32] "Ten Tips on Recognizing and Minimizing Violence"; M. Gorkin, "Five Strategies and Structures for Reducing Workplace Violence"; "Investigating Workplace Violence: Where Do You Start?"; and "Points to Cover in a Workplace Violence Policy," all articles from *Workforce Online* ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)), December 3, 2000.

# 19

## 章

# 作业及价值链管理

- 作业管理及其为何重要
- 价值链管理
- 当前作业管理的问题
- 本章小结
- 思考题

### 三 学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 描述转换过程在作业管理中的地位。
2. 说明为什么作业管理对于所有类型的组织都是重要的。
3. 定义价值链管理。
4. 详述价值链管理的目的。
5. 说明价值链管理对于组织和管理的要求。
6. 描述进行价值链管理的优点和障碍。
7. 讨论作业管理中技术的作用。
8. 叙述质量是如何影响作业管理的。
9. 说明 ISO 9000 和 6 $\sigma$ （六西格玛）。

### 管理者困境

蒂塔斯·洛卡南顿（Titus Lokananton）展示了一个有趣的全球性现象。他是一位持有德国护照为一家在捷克共和国的墨西哥企业工作的印度尼西亚籍广东人。他是一家墨西哥食品公司宾博实业集团（Grupo Industrial Bimbo SA）的工厂经理，他的工厂位于捷克共和国的奥斯恰瓦（Ostrava），工厂生产糖果和甜胶熊。<sup>[1]</sup>

许多墨西哥的跨国公司正在成为进入全球化的源泉和全球化的狂热支持者。宾博就是一个很好的例子。在 80 年代末期，为了在墨西哥寻找一家当地的小圆面包供应商，一位麦当劳的采购员顺便拜访了该公司的烘烤设备商。采购员只尝了一口就拒绝了宾博的产品。这次拒绝激发了宾博投巨资生产足以满足麦当劳要求的好面包的决心。结果宾博成功了。宾博逐步从麦当劳的优先供应商成为了惟一供应商。随着麦当劳进入外国市场，宾博也跟着进入了外国市场。今天，宾博在全球大约有 16 000 名员工，它为拉丁美洲的消费者生产切片面包、快餐及玉米饼，同时还为 16 个国家生产糖果和饼干。公司希望捷克的糖果熊工厂能成为其全球业务中的重要组成部分。

1995 年，宾博意识到它的制糖技术已经过时了。为了改进糖果制造，它开始与德国的帕克雷恩糖果集团公司（Park Lane Confectionery GmbH）洽谈合同。当得知一切都可以来自德国后，宾博将帕克雷恩从已经破产的持有者手中买下。公司选中洛卡南顿，帕克雷恩的一位联络员，来经营捷克的糖果工厂。

洛卡南顿雇用了大部分原帕克雷恩的员工并努力提高生产率。他开始采取的管理措施之一是劝说生产线上的工人轮流吃午饭，这样可以使生产线连续运行。现在他准备面对下一个挑战——提高质量。如果你处在洛卡南顿的位置，你应该怎样做才能在他的工厂中成功地实施质量管理计划？

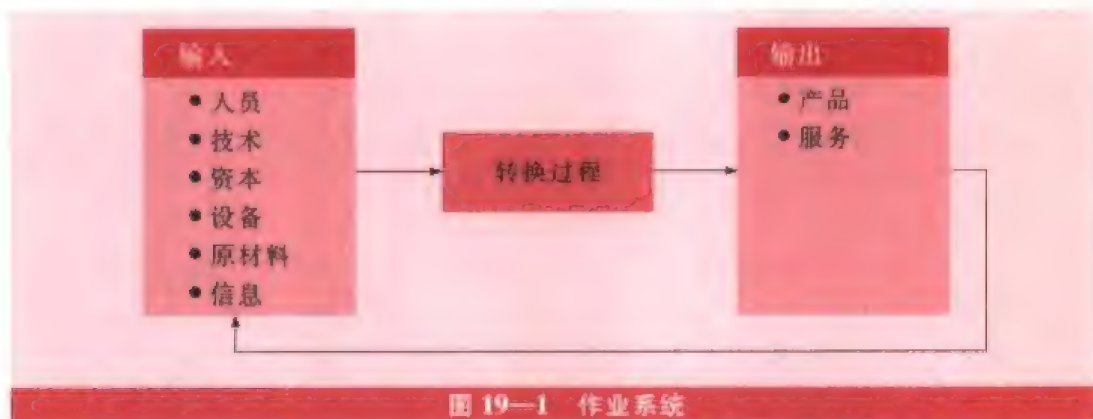
**你该怎么做？**

本章将集中讨论作业管理对组织的重要性。作业管理涉及的内容包括：效率、生产率、价值链管理、电子制造（e-manufacturing）和质量等。正如本章开始时管理者困境中指出的，为了在竞争日趋激烈的全球化环境中生存，拥有考虑周全和设计良好的作业系统、组织控制系统和质量计划对于任何地方的管理者都是至关重要的。



## 作业管理及其为何重要

**作业管理** (operation management) 是指将劳动力、原材料等资源变成销售给顾客的最终产品和服务的转换过程中的设计、作业和控制。图 19—1 表明, 在非常简化的情况下存在着这样一个事实, 每一个组织都具有一个将输入转换成输出并由此产生价值的作业系统。系统吸收输入——人员、技术、资本、设备、原材料和信息——并通过加工、生产、劳动等活动将其转变为成品或服务。正如每一个组织总要生产些什么东西一样, 组织中的每一个单位也要生产些什么东西。市场、财务、研发、人力资源和会计将输入转换成输出, 如销售额、市场份额的增加, 资本的高回报率, 新产品, 被激励和负责任的员工和会计报表等。作为管理者, 为了有效和高效率地达到你的目标, 不论你工作的领域如何你都应当熟悉作业管理的概念。



为什么作业管理对组织和管理者如此重要？有三个原因：作业管理涵盖服务业和制造业，作业管理对于有效和高效率地管理生产非常重要，作业管理对于组织进行成功的竞争具有战略作用。

### 服务业和制造业

每一个组织都生产些产品。然而不幸的是这样的事实常常容易被人忽视，除非像制造汽车、移动电话或糖果熊这样明显的情形。无论如何，制造型组织生产有形产品。在这种类型的组织中很容易看到作业管理过程是如何运作的，因为原材料最终会变成看得见的有形产品。然而在服务型组织中转换过程则不那么明显，因为它们生产的是以服务形式出现的无形输出。例如，医院提供的医疗和健康护理服务可以帮助人们处理他们个人的健康问题，航空公司提供的运输服务可以使人们从一个地方到达另一个地方；游船线路提供度假和娱乐服务；军队提供防卫能力；诸如此类。所有这些服务组织都将输入转换成输出，尽管转换过程不像制造型组织那样容易识别。以一所大学为例，大学的管理者组合所有的输入——教授、书籍、学术期刊、视听材料、计算机、教室及类似

资源 将“未开化”的学生转换成受过教育和训练的个人。

我们这样说的主要原因是美国经济已经从以创造和销售制造产品为主导转移到生产和销售服务。事实上，世界上大多数工业化国家占支配地位的都是服务经济。以美国为例，私营企业中大约 75% 的职位现在都在服务业中。<sup>[2]</sup>其他几个工业化国家的服务业就业情况如下：英国 69%、日本 65%、智利 61%、德国 68%、加拿大 75%、澳大利亚 73%、墨西哥 55%。<sup>[3]</sup>

## ■ 管理生产率

提高生产率已成为每一个组织的首要目标。我们这里讲的生产率是指产出的所有产品或服务除以得到这些产出所需的全部投入。对于一个国家而言，高生产率可以带来经济增长与发展。雇员可以得到更高的工资，公司的利润得以增长而又不至于引起通货膨胀。对某个特定企业而言，增加了生产率则给予其一个更具竞争力的成本结构和定出一个更具竞争力的价格的能力。

提高生产率是全球竞争的关键。例如，80 年代日本的繁荣，其绝大部分原因是企业生产率的提高。随着日本商业变得越来越具有竞争力，美国商业的回应是依靠大量的改善措施来提高生产率。例如，重工业设备制造商卡特彼勒公司（Caterpillar Inc.），为提高生产率对劳动力和技术的投资获得了更高的顾客满意水平，增加了市场份额，在雇员减少 29% 的情况下销售增加 27%。<sup>[4]</sup>戴姆勒-克莱斯勒公司发现只要做一点简单的改变，如让生产线上的工人轮换去喝咖啡休息而不是同时去，就使得工人的生产率仅仅在两年内就提高了 10%~14%。<sup>[5]</sup>

即使是在今天，希望在全球获得成功的组织仍然在寻找提高生产率的方法。例如，麦当劳通过大量减少烹制法式油炸食品的时间，由原来的 210 秒减少到目前的 65 秒，节省了时间和其他资源。<sup>[6]</sup>位于多伦多的加拿大帝国商业银行（The Canadian Imperial Bank of Commerce）通过对其采购职能的自动化，每年可以节省数百万美元。<sup>[7]</sup>斯柯达汽车公司（Skoda Auto a.s.）是由德国大众汽车公司拥有的一家捷克公司，通过对其制造过程的集中再造来提高生产率，现在每天能够生产 500 辆车，这几乎是其原有产量的两倍。<sup>[8]</sup>

生产率是一个由人员和操作组成的变量。为了提高生产率，管理者对这两者都必须予以关注。爱德华·戴明（一位管理咨询和质量专家）指出：不是工人而是管理人员才是提高生产率的主要源泉。他概括了提高生产率的 14 个要点（见表 19-1）。仔细观察这些建议，它们揭示了戴明关于人和作业相互作用的理解。高生产率不可能单独产生于好的“人事管理”。一个真正有效的组织通过使人成功地与作业系统合为一体，来实现生产率的最大化。例如，通用电气医疗系统（通用电气公司的一个部门）的维修工程师，为了响应安装在全球各地医院和诊所的大量图像处理设备商的服务请求，曾经拖着重达 200 磅的服务维修手册到处跑。如果技术人员维修某种设备时手上没有正确的手册，就需要开车去取。工程师们估计他们的服务时间中平均有 15% 的时间是浪费在了回去取手册上。公司解决这种问题的办法是为维修工程师（仅美国就有大约 2 500 人）配备便携式计算机，计算机内装有技术人员可能用到的所有资料。尽管这项在信息技术上的投资花费了几百万美元，但维修工程师的生产率提高

了9%。<sup>[9]</sup>公司认识到了人员与操作系统之间互动的重要性。

表 19—1

戴明关于管理层提高生产率的 14 条原则

1. 为长远的将来作计划，不是对下个月或下一年
2. 绝对不要对自己产品的质量自鸣得意
3. 对你的生产过程建立统计控制，并且要求你的供应商也这么做
4. 只与极少数的供应商做生意，当然是他们中间最好的
5. 查明你的问题究竟是局限于生产过程的某一部分还是来源于整个过程本身
6. 对于你要工人做的工作，得对他们进行训练
7. 提高你下属管理者的水平
8. 不要害怕
9. 鼓励各部门紧密地配合工作，而不是专注于部门或小组的界限
10. 不要牵扯到接受严格的数量指标，包括广为流行的“零缺陷”
11. 要求你的工人高质量地完成工作，不是从早九点到晚五点待在工作台前
12. 训练你的雇员了解统计方法
13. 当有新的需要时，训练你的雇员掌握新方法
14. 使高层管理者负责实施这些原则

资料来源：W. E. Deming, "Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management," *National Productivity Review*, Winter 1981—1982, pp. 12—22. With permission. Copyright 1981 by Executive Enterprises, Inc., 22 West 21st St., New York, NY 10010-6904. All rights reserved.

## ■ 作业管理的战略作用

现代制造业起源于 95 年前的美国，主要是底特律的汽车厂。其后在第二次世界大战中美国制造商经历的成功使制造业的执行官们相信，麻烦的生产问题已经克服，不再需要加以关注。这些执行官们开始集中考虑提高其他职能领域的效率，如财务和营销。从 20 世纪 40 年代末到 70 年代中期，美国的制造业行为在某种程度上都得到了认可。除了一些偶尔的例外（如航空业），公司管理者对制造业很少关心。

与此同时，当美国的执行官们忽略他们生意的生产方面时，日本、德国和其他国家的管理者利用这个机会来开发现代的、基于计算机和先进技术的设备，将制造操作完全集成到了战略计划决策之中。竞争者的成功使世界制造业领导者的次序重新进行了排列。美国的制造商迅速发现外国生产的产品不仅便宜而且质量更好。最后，到 70 年代末时，美国的执行官们认识到他们面对着真正的危机而且要作出反应。<sup>[10]</sup>他们大量投资来改进制造技术，提高制造执行官在公司中的权威和地位，并开始将当前和未来的需求融入组织的总体战略计划之中。今天，成功的制造商认识到了作业管理的关键作用，它是建立和维持全球领先的组织总体战略中的一部分。

随着越来越多的组织从价值链的角度来管理它们的作业，作业管理对于成功组织所起的战略作用更加明晰了。



### 小测验

1. 什么是作业管理？它是如何应用在制造型和服务型组织中的？
2. 解释为什么管理生产率在作业管理中非常重要？
3. 作业管理发挥了什么样的战略作用？



## 价值链管理

现在是晚上 11 点钟，而你正听你父母的声音邮件，他们说今年想为你买一台计算机作为生日礼物。他们想让你来订购，这样你可以使用计算机来完成这学期的学习。你登录到戴尔的计算机网站并盘算你的梦中机器，它将能满足你余下的大学生活中的所有计算需求。你敲完订单，三四天后，你梦想的计算机送到了你的门前，完全按你的要求组装的，可以马上安装和用来完成明天的管理作业。或者考虑迪尔·霍里肯公司（Deere and Company's Horicon Works），这是一家生产草地和花园拖拉机的企业。管理者第一次设定了在 7 天内为全美任意一位经销商的任意一部拖拉机更换部件率达到 90% 的目标。与此相似，在密苏里圣彼得的怀恩赖特实业公司（Wainwright Industries），员工为 6 英里外的通用汽车房车组装厂生产模具时，员工也使用了仓库/即时制（warehouse/just-in-time, JIT）顺序设备来为通用汽车的客户服务。这个仓库能够为 50 个不同的供应商处理大约 1 500 种部件，其中包括怀恩赖特的产品。每隔大约 7 分钟，一辆卡车就会离开仓库前往通用的工厂送货，其中零部件都按房车组装线要求的颜色、尺寸和样式顺序摆放在架子上。<sup>[11]</sup>

这些例子表明将如此多的不同操作人员的工作活动紧密集成起来是可能的。怎么办？一个组织怎样才能以如此及时的方式将产品送到有着各自独特需求的客户手中？答案是依赖价值链管理。价值链管理的概念就是改变作业管理策略和将组织调整到具有有效性和高效率的战略位置，以利用产生的每一个竞争机会。这一节我们将探讨价值链管理的几个不同方面的问题，包括定义什么是价值链管理，描述它的目标，概括成功实施它的需求，解释它的优点，识别成功实施的障碍。

### ■ 什么是价值链管理

每一个为了生存或繁荣的组织都需要顾客，即便是非营利组织也需要“顾客”，顾客接受服务或购买产品。顾客希望从他们购买的产品或接受的服务中得到某种价值，只有这些终端用户才能决定什么具有价值。<sup>[12]</sup> 组织必须提供能够吸引和保持住顾客的价值。价值是行为的特征、特性或属性，以及顾客愿意放弃资源（通常是钱）来换取的产品或服务的任何内容。例如，当你在 Best Buy 买了一张 Destiny Child 的新唱片，或者在澳大利亚 Ugg 公司的网站上购买到一双羊皮靴子，或者在校园路旁的食物摊上买到一个夹熏肉的三明治，或者在当地的理发馆理了个发，你就用钱交换到了这些产品中所含的你所需要或





渴望的价值 有了唱片，你可以在晚上学习时欣赏音乐；穿着靴子，你可以在冬天来临时保暖脚，并且显得特别时髦；由于 15 分钟后下节课就要开始了，买了三明治，你可以迅速减轻午饭时饿肚子的痛苦；理完发，你的头发会梳理得非常精心，这样你就可以信心十足地参加下周的面试。或者，还是用前面的例子，即使是通用公司，也愿意用钱交换到及时的、满足装配汽车需要的预先分类和整理的零件邮递的价值。

价值是怎样提供给客户的？是通过将原材料和其他要素转变成最终客户在特定时间、特定地点、以特定方式需要的产品或服务。然而，这些将原材料和其他要素转变为客户需要的价值以及客户愿意为此偿付的活动看似非常简单，但却包括了一大串相互关联的由许多不同参加者（供应者、生产者，甚至客户）参与的活动 也就是，这些活动包括了整个价值链。价值链就是从原材料加工到产成品到达最终用户手中的过程中，所有增加价值的步骤所组成的全部有组织的一系列活动。<sup>[14]</sup>完整的价值链可能包括供应者的供应者到客户的客户所有部分。<sup>[14]</sup>

价值链的概念是迈克尔·波特在他 1985 年出版的《竞争优势：创造和保持卓越绩效》中普及的。他想让经理理解为客户创造价值的组织活动的序列。虽然他主要聚焦在单个组织的活动，但是他强调经理必须理解他们的组织是怎样适应行业的整个价值创造活动。

理解和掌握价值通过价值链创造并不是非常简单。但这正是设计价值链管理用来帮助经理们的地方。价值链管理是管理关于在价值链上流动的产品的有序的相互关联的活动和信息的全部过程。和供应链相比，供应链管理是内部导向的，它主要集中在资源流进组织的效率，而价值链管理是外部导向的，主要集中在不仅是流进组织的资源而且还有流出组织的产品和服务。还有，供应链管理是效率导向的（它的目标是降低成本使组织更加多产），而价值链是效益导向的，它的目标是为客户创造更高的价值。<sup>[15]</sup>

## ■ 价值链管理的目标

谁在价值链中拥有权力？是提供所需资源和原料的供应者吗？毕竟，他们有能力支配价格和质量。是将那些资源转变成有价值的产品或服务的生产者吗？毕竟，他们在创造产品或服务时作出的贡献是很明显的。是搞清需要这种产品或服务的时间和地点的分销商吗？实际上，都不是！在价值链管理中，最终客户掌握着权力。<sup>[16]</sup>他们定义什么是价值以及怎样制造和提供。通过供应链管理，经理们希望发现惟一的组合，在这个组合中，给顾客提供解决方案，这个方案以不可置信的速度和竞争者所不能达到的价格真正满足客户的惟一需求。例如，Shell 医药公司为了更好地预测客户需求和减少存货，采用了供应商存货管理订单网络，网络中所采取的软件可以使经理人员追踪货物运送状态，算出安全存货水平，然后制定下一轮的供应计划。

接着，应该认识到，价值链管理的目标是创建一个价值链战略，这个战略为了满足和超越客户的需要和欲望，为了达成链中成员的充分的无缝整合。一个好的价值链可以使链中各成员像团队般的工作，每个成员都为全部过程增加相应的价值 快速组装、更准确的信息、更快的客户反应速度和更好的服务

等等。<sup>[10]</sup>价值链中各成员合作得越好，就会更好地为客户解决问题。当客户所要求的价值被创造了，客户的需求和欲望被满足了，价值链中的每个成员都会获益。例如，Imega公司，一家生产个人电脑存储设备如ZIP驱动器的厂家，经营它的价值链是从加强与内部提供者的关系开始，然后拓展到外部提供者和客户的。当公司的价值链管理的经验加强和提高了，它们和客户的联系也会变得紧密，这样，客户就会为价值链上的成员创造财富。<sup>[11]</sup>

## ■ 价值链管理的要求

从价值链的视角去管理一个组织并不简单。那些给客户提供他们想要的东西的方法可能在过去还有用，但是如今不再那么有效率和效益了。然而，今天激烈的竞争环境在面对全球组织的情况下，需要新的解决方法。认识到价值是怎样和为什么由市场决定这一点已经使有些企业开始一种新的商业模式——一个公司如何从它的宽广的战略、过程和活动的组合中获取利润的战略设计。例如，宜家（一个家具制造商）通过在家庭装饰行业重新创造价值链，从而使自己从一家靠邮递订单的瑞典家具制造商变成了世界最大的家具零售商。它是怎样做到的？它给客户提供精心设计且价格较低的产品，并且主动做传统上由零售商和厂家做的关键工作——组合家具并且将其运送到客户家里。<sup>[12]</sup>该公司抛弃旧的经营模式，定义新的商业模式使公司运行得非常好。

那么，成功的价值链管理需要什么条件呢？在图19-2中总结了成功价值链管理的六个主要条件：协调与合作、技术投资、组织过程、领导、员工、组织文化和态度。让我们逐条详细分析。



图 19-2 成功的价值链管理的六个要求



### 小测验

4. 什么是价值？它在价值链管理中具有什么样的作用？
5. 谁在价值链中具有权力？请解释。
6. 描述价值链管理的目标。

**协调与合作** 为了实现价值链的目标，即满足和超越客户需要和欲望，那么价值链中各成员之间广泛和高度紧密的集中就非常必需。必须加强合作关系。价值链中的各成员必须认识到哪些客户需要的价值他们并没有提供。价值

链中的各企业，要建立协调与合作，需要分享信息，而且必须非常灵活。然而，相互分享信息并且对这些信息进行分析，需要价值链中各成员更多开放的沟通。例如，Furon，一家生产专业聚合物的公司，通过与客户和供应商的有效沟通，使产品和服务的运送更加及时，从而创造了更多的商业机会。<sup>[20]</sup>

**技术投资** 价值链管理如果不进行大量的信息技术投资是不可能成功的。大量的信息技术投资，可以重新构造价值链，从而可以更好地为最终客户服务。例如，Rollerblade 公司投资大笔资金，建立了一个网站，然后通过网站向客户介绍它的产品。虽然该公司原来决定不利用网络进行销售，因为它害怕这样会破坏其人工销售网络，但是，公司经理还是比较灵活地对待这个问题，如果通过网上销售能够为客户增加价值，公司还是会重新考虑的。<sup>[21]</sup>

何种技术是重要的？根据价值链管理专家所说，价值链主要工具包括一个支持性的连接整个组织活动的公司资源计划软件系统（ERP），一个熟练工作计划进度软件，一个客户关系管理系统，获得商业情报能力，以及与商务伙伴进行联系的电子商务。例如，戴尔电脑公司几乎全部通过网络来管理它的供应商。该公司有一个客户网站和一个供应者网站。通过供应者网站沟通是戴尔公司与它的 33 个大的供应商沟通的基本模式。<sup>[22]</sup> 该公司在信息技术上的巨大投资使得公司能够以竞争者无法模仿的方式来满足客户的需要。

**组织过程** 价值链管理从根本上改变了组织过程——组织运行的方式。<sup>[23]</sup> 当经理人员决定利用价值链管理来运行时，旧的组织过程便不再适合了。经理人员必须非常客观地对公司从开始到最后的组织过程进行评估，主要考察组织的核心能力，即主要技术、能力和资源，以便决定在哪儿增加价值。对于那些不增加价值的活动应该予以剔除。在每个阶段每个活动中都得问类似这样的问题：“内部知识在哪儿可以发挥杠杆作用，促进资源和信息的流动？”“怎样才能生产出令客户和供应商都满意的产品？”“怎样才能提高资源和信息的流动速度？”还有，“怎样更好地为客户服务？”例如，当 Deere 公司的经理准备在公司的世界商业和消费者设备机构中采取价值链管理时，它对公司的组织过程进行了一个彻底的分析，然后发现，公司的活动需要更好的同步进行，而且价值链中的复合关系需要更好的管理。公司于是对许多工作过程进行了分拆。<sup>[24]</sup>

如何进行组织过程的变革有以下三个结论。首先，需要加强与客户和供应商的联系，从而更准确地对需求进行预测。例如，当客户需要防腐液时，为了确保货架上还有防腐液（这就是通常所说的零售行业的存货补足率），沃尔玛百货公司便加强了与 Warner-Lambert 公司（现在是辉瑞公司的一个分公司）合作，以便获得需求预测的信息。通过相互合作，沃尔玛公司防腐液的销售额提高到 650 万美元，对于供应商和零售商来说，这是一笔不小的收入。当然，顾客也从中受益（获得了价值），因为当他们在任何时间、任何地点需要产品或服务时，他们都能买到。

其次，价值链中的各成员需要特定功能的相互合作。这种合作可能要延伸到相互分享雇员。例如，Furon 公司就派自己的雇员到销售点，而且还将供应商和客户的员工集中起来共同工作。正如 Furon 公司的 CEO 所说，要想将组织从仅仅是提供活动的提供者提升到客户问题的解决者，这种类型的合作是很重要的。<sup>[25]</sup>

最后，需要一种新的方法来评估价值链中各种各样错综复杂的工作的开展

情况。因为，价值链管理的目的就是满足和超越客户的需要和欲望，那么经理人员就应该对价值向客户传递的方式和效果有一个清楚的认识。例如，当雀巢美国分公司采用价值链管理时，重新设计了评估体系，重点集中在一组一贯采用的评估方法中，包括准确的需求预测和生产计划，及时运送和客户服务水平，所有这些使得该公司可以快速地发现问题从而及时采取行动加以解决。<sup>[18]</sup>

## 2 关于道德的批判性思考

当价值链中的一位成员像恶霸一样行使其权力时会发生什么样的事情？这种情形很适用于描述一些大型零售商在电子商务中的行为。制造商们已认识到，那些销售其大部分产品的大型零售商可能就是电子商务的恶霸。制造商顶替零售商在它们自己的网站上销售，会有引起它们的顾客（也就是零售商）愤怒的风险，因此它们选择将潜在的在线顾客链接到“离你最近的经销商”。例如，鲁伯梅德公司的家用产品部直到1999年中还是采取在线方式销售其大部分产品。然而，今天其网站已经将电子商务功能剥离出去了。为什么？因为Home Depot向其大部分供应商发出的一封信中建议它们不要通过网站向顾客销售鲁伯梅德的产品。

你认为这样的“霸道”行为合乎伦理吗？为什么？成功的价值链管理仍然会出现这样的事情吗？请解释。

资料来源：D. Bartholomew, “E-Commerce Bullies,” *Industry Week*, September 4, 2000, pp. 48-54.

**领导** 领导在价值链管理中的作用是显而易见的。没有强有力的管理，价值链管理是不可能成功的。<sup>[19]</sup>从组织的高层到底层，经理人员都要支持、促进、加强满足价值链管理的所要求的各种工作与活动。Furon公司的首席执行官迈克尔·哈根（J. Michael Hagan）这样描述他在公司的角色：“价值的观念在组织中，不仅是从高层到底层，而且是从底层到高层，每个人接到一个任务时都要意识到这样一个问题，这个任务会增加价值吗？如果没有，那是为什么？”<sup>[20]</sup>管理人员必须高度关注什么是价值，怎样才能提供这种价值，为提供这种价值必须作出什么努力。如果没有组织领导对于价值的高度关注，是不可能形成一种高度聚焦于价值提供的组织气氛和文化的。

同时，管理人员列出组织价值链管理中所包括的期望也是很重要的。这些工作最好是从组织的任务书开始，这个任务书应该包括组织为客户鉴别、捕捉、提供尽可能高的价值的承诺。例如，当处在新泽西的美国标准公司准备实行价值链管理时，公司的首席执行官伊曼纽尔·A·卡姆玻里斯（Emmanuel A. Kampouris）在全国上下的许多会议上不厌其烦地阐述，在新的竞争环境下，公司之所以要加强与价值链中各成员建立更好的工作关系，是为了更好地为客户服务。<sup>[21]</sup>接着，公司上上下下的管理者应该清楚地预期每个员工在价值链中所扮演的角色。然而，光是内部合作者清晰的预期是不够的，要达成清晰的预期同时也要求延伸的外部合作者。例如，美国标准公司的管理人员为供应商制定了很清楚的要求，对于那些不能满足要求的供应商坚决予以剔除。公司



对待供应商的期望的态度是非常严肃的，它的确从管道、空调、汽车业务中刷掉了数以百计的不合格供应商。当然，那些能满足预期的供应商也从许多业务中获益不小，美国标准公司就是要求供应商愿意为客户提供更高的价值。

**员工/人力资源** 我们从这本教科书中的管理理论和方法中可以得知员工是企业的最重要的资源。没有员工，就不可能进行生产产品和提供服务，事实上，也就不存在有组织的努力来达到共同目标。所以，毋庸置疑，员工在供应链管理中的充当着非常重要的角色。实现价值链管理要求的三个灵活的人力资源管理途径是：职务设计、有效的招聘、持续的员工培训。

在一个价值链管理的组织中，灵活性是职务设计的关键特征。在价值链管理情况下，传统的职务角色，如市场营销、销售、应付账款、客户服务等等，是不够的。应该是职务设计围绕着重为客户创造和提供价值而将所有功能连接在一起的工作来进行。例如，在美国标准公司，有一个员工从事着“瓷器订单运行主管”的工作，那么这个员工负责公司所有的瓷器订单的运送，这个工作包括了从需求预测到收回账款的全部过程的方方面面的工作。这种灵活的职位设计保证公司实现为顾客提供价值的承诺。<sup>[30]</sup> 价值链管理中的职位设计，需要将主要精力放在职位设计是否能够更有利于员工为客户创造和提供价值上。这就需要员工的工作内容和形式具有灵活性。

采用价值链管理的组织中，职务必须是灵活的这一事实提出了与员工有关的第二个要求——灵活的工作需要灵活的员工。在一个价值链管理的组织中，员工需要形成一个工作团队来对付一个给定的任务，而且会根据具体需要，经常要求员工在不同的时期做不同的工作。在这样的环境下，客户的价值才能得到最好的满足，因为主要是通过员工相互间的合作关系来完成的，而当客户的需要发生转变时，员工间的合作关系也会发生转变，所以没有标准的、一成不变的工作过程和工作描述，这也使得员工的应变能力就显得非常重要。因此，组织的招聘工作就是甄别出那些有更强学习和适应能力的员工。

最后，为了满足灵活性的需要，就需要有一大笔投资，进行持续不断的员工培训。不管培训包括学习怎样利用信息技术软件，怎样在价值链中提高物资的流动速度，怎样判断出那种活动增加价值，怎样作出更快更好的决策，或者是怎样发掘员工的工作潜力，管理者必须清楚：员工掌握了知识和工具，他们就会干得更加有效率和效益。也就是说，应当给他们提供培训机会。例如，位于英国朴茨茅斯的承包商 Alenia Marconi 为了更有效率和有效地满足客户的要求，对员工进行持续的培训已经是该公司不可缺少的一部分。员工要不断接受信息技术的培训，还要接受公司战略方面的培训，包括认识到顾客的重要性，而不仅仅是销售和利润方面的培训。<sup>[31]</sup>

**组织文化和态度** 我们最后讨论的一个价值链管理的要求是拥有一个支持性的组织文化和态度的重要性。通过我们对于供应链管理广泛的描述，你可能能够猜出成功运行供应链管理所需要的组织文化和态度。这种文化和态度包括分享、合作、开放、灵活、相互尊重、信任。这种文化和态度不仅存在于内部合作者，还存在于外部合作者。例如，美国标准公司通过传统的方式——大量的面见和电话调查，来培养组织的这种态度和文化。该公司一个在圣路易斯的供应商这样描述它们之间的关系：“美国标准公司的目标就是我们的目标，因为两个公司都将精力集中在更好的发展上。建立这种关系最关键是要相互尊

重，而且要有各个层次上的开放的沟通。每个成员都需要相互间紧密的联系。如果我们的技术人员需要和他们的技术人员沟通，我们就很容易做到。”<sup>[32]</sup>然而，戴尔计算机公司在实现价值链管理时就采取了截然不同的方法，因为它和它的供应商的沟通完全在网上进行。<sup>[33]</sup>不管怎样，两种方法都反映出要建立长期的互惠互利的价值链关系，从而更好地满足客户需要。



#### 小测验

7. 在价值链管理中，为什么商业模式的概念非常重要？
8. 协调与合作、技术投资和组织流程在价值链管理中具有怎样的作用？
9. 领导、员工、组织文化和态度是如何对价值链管理发挥作用的？

### ■ 实施价值链管理的好处

通过与内部和外部合作伙伴紧密的合作来开创和管理一个成功的价值链并非易事！它需要时间、能量、其他资源的大量投资，同时也需要链中成员的一致承诺。既然如此，为什么许多组织的经理人员会选择推行价值链管理呢？原因在于这些组织可以从中获得大量的收益。表 19—2 是一个关于采用价值链管理的组织的调查结果，表中列出了这些公司采用价值链的动机和最后从中获得的收益。<sup>[34]</sup>

表 19—2 价值链的益处 (%)

	价值链调查中，下列的是分享信息所带来的主要好处		
	拥有优秀链的公司	拥有较差链的公司	价值链中全部公司
销售量提高	41	14	26
成本节约	62	22	40
市场份额增加	32	12	20
存货降低	51	18	35
质量提高	60	28	39
交货速度加快	54	27	40
后勤管理提高	43	15	27
客户服务提高	66	22	44

资料来源：G. Taninecz, “Forging the Chain,” *Industry Week*, May 15, 2000, p. 44.

根据表 19—2，公司从价值链管理中获得的最大好处就是提高了客户服务 (44%)。从价值链管理的视角来管理，可以使组织在价值链上的任何一点都满足客户的需要。只要价值链成员进行紧密合作，优化其服务过程，客户服务水平就会提高。

从表中可以看出，采取价值链管理的另外两个好处就是节约成本和提高交

货速度（40%）。当组织砍掉价值链中那些低效率的和不增加价值的工作后，组织就会在不同的工作和领域中降低成本。另外，当价值链中成员在分享信息和重要活动上合作时，供货速度就会提高。

被调查者认为价值链管理的下一个很重要的好处便是产品或服务质量的提高（39%）。当组织抱着增加客户价值的目的来评估工作过程时，质量肯定是它们考虑的一个很重要的因素。

被调查者认为再下一个很重要的好处便是存货的降低（35%）。大量的存货——包括原材料和产成品——会导致大量的成本。通过链中成员紧密和谨慎的合作，渠道中的物流速度将会提高，这样便会使存货降低。例如，Deere 公司发现，与供应商一道来控制供应商的存货，会对公司对于产品组合和产品体积变化的反应速度产生积极的影响。<sup>[35]</sup>

据表 19—2 所示，通过价值链管理另外还有三个好处，后勤管理提高（27%），销售量提高（26%），市场份额增加（20%）。这些好处每个都是非常重要的，同时也是诱人的。

## ■ 实施价值链管理的障碍

价值链管理的好处的确非常诱人，但是管理人员必须克服价值链管理过程中遇到的障碍，包括组织障碍、文化态度、能力要求，还有人员（见图 19—3）。

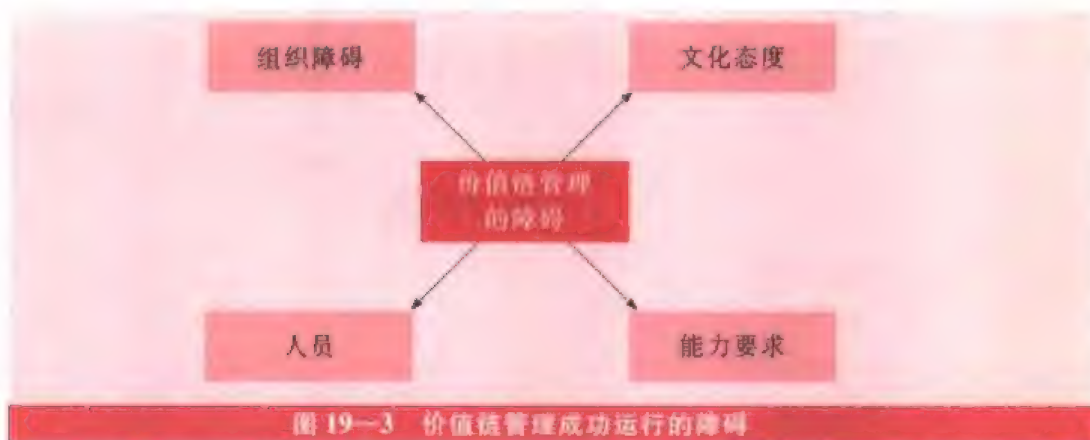


图 19—3 价值链管理成功运行的障碍

**组织障碍** 组织障碍是管理人员最难对付的障碍。这种障碍包括相互间拒绝或不愿意分享信息，不愿意改变原有地位状态和出于安全考虑。不进行信息的共享，就不会有紧密的协调与合作。组织员工如果不愿意或者拒绝改变他们在组织中的地位状态，那么就会对组织实施和成功推行价值链管理产生阻碍作用。最后，因为价值链管理对于信息技术基础设施有着极强的依赖性，所以，组织不得不考虑系统安全和网络安全。许多公司，比如说 Pentagon 公司，发现如果不保持网站的安全性，它将永远都不能实施价值链管理。<sup>[36]</sup>

**文化态度** 不适应的文化态度，特别是信任和控制方面，也会成为实施价值链管理的重大障碍。信任是非常两难的一个问题，相互失信和过于信任都是不利的。组织要有效率，价值链中的成员就必须相互信任。成员之间必须相互尊重，诚实地对待链中每个成员的活动。当相互之间缺乏信任时，成员就不愿

意分享信息、能力和生产过程。但是，过多的信任也是一个问题。任何组织都非常容易被窃取知识产权，而这些知识产权正是这些组织能达到高效率和高效益运行所依赖的东西。美国行业安全协会进行了一项调查显示，在公司间建立信任关系对公司知识产权造成很大的威胁。<sup>[37]</sup>虽然价值链管理需要相互间的信任，但是公司应该通过相互了解对方的运行以及谨慎地对待知识产权来将这种窃取可能降到最低。

成功实施价值链管理在文化方面所遇到的另外一个障碍便是，组织成员认为当他们与内部和外部成员达成合作以后，他们将无法掌握自己的命运。然而这并不是事实，即使是相互间的紧密合作，每个成员仍旧掌握着客户价值内容，他们需要达到怎样的客户价值，以及什么样的分销渠道是重要的等方面的控制权。<sup>[38]</sup>

**能力要求** 我们可以从以前我们关于成功价值链实施的要求中得知，价值链成员必须要满足许多方面的能力要求。其中的许多能力都很难提高或达到，例如，良好的协调和合作，组合满足供应商和客户的产品或服务，对于内部和外部成员的培训等。但是，这些因素对于开发和实行价值链管理却是非常重要的。许多我们在这一章所讨论的企业，例如，美国标准公司、Deere 公司、Furon 公司等等，为了实现有效率和有效益的价值链管理，在它们的职务或工作过程的自我评估分析中都要经历很大的困难。

**人员** 最后一个会对成功实施价值链管理产生障碍的便是组织中的人员。没有组织成员坚定不移的承诺和履行，价值链管理是不可能成功的。如果员工不愿意或者拒绝变得灵活，那么，组织便无法在环境发生变化之后作出灵活的反应。毕竟，是员工来从事价值链活动，如果他们不愿意在工作方式、工作内容或者工作伙伴上进行灵活转变，那么对于价值链至关重要的合作与协调就无法实现。

另外，实施价值链管理需要大量员工在时间和精力上的付出，管理者激励员工实现这种高层次的努力，然而，这并非易事。

最后，实施价值链管理的组织面临的一个最大的人力资源问题就是，缺乏一些有经验的管理人员带领组织来实现价值链管理。原因是价值链管理毕竟是一种比较新的管理方法，目前还不存在大量的能够成功实施价值链管理的管理人员。但是，即使这样，也不会阻止那些积极向上的企业来追逐价值链带来的好处。



#### 小测验

10. 价值链管理能够带来哪些好处？
11. 为什么组织障碍是价值链管理中管理者要对付的最困难的障碍中的一个？
12. 文化态度、能力要求和人员是如何对价值链管理构成障碍的？





## 当前作业管理的问题

进军电子制作科技！成功推行质量领先！获取 ISO9000 认证！这些话题现如今都在管理人员提高作业管理水平的首选之列。原因在于，管理人员认为这些东西对于生产出有竞争力的产品或服务是非常重要的。

### ■ 电子制作中技术的作用

从我们先前关于价值链管理的讨论中可以看出，如今的充满竞争的市场越来越要求能够以更快的速度来提供满足客户价值的产品或服务。在许多关于网上购买和销售的宣传中，人们都简单地认为在电子商务中根本不需要作业管理。然而，许多聪明的公司都在寻找运用网络技术来加强公司作业管理的方法。例如，施奈德自动化公司，一个位于马萨诸塞州的法国跨国公司，推行了它的公司透明运作模式，一种将公司自动化运行和公司广泛的业务网络系统连接起来的运作框架。虽然有成千上万的由电脑软件独立控制的感应器和调节器，但是无法与公司的业务网连接在一起。管理人员发现能够借助投资信息技术来使公司的运作更加高效、更加有效。<sup>[39]</sup>

虽然电子工业技术是在认为顾客是上帝的观念驱使下形成的，但是管理者仍然需要认识到组织的生产活动要反应灵活。例如，作业管理者需要能够揭示现有生产能力、订单数据、生产中的产品质量，而不仅仅是产成品的质量。为了和客户联系更加紧密，包括生产在内的所有活动应该整合。为了避免产品提供过程中的瓶颈现象，产品制作功能必须在全部电子商务体系中从事完整的成员活动。

能够使这种紧密参与和高度合作成为可能的就是技术。技术可以使生产者有效地控制成本，特别是在检修、远程诊断方面，而且还可以有效利用节约的成本。例如，让我们来看看电子工业技术怎样影响设备维修——一项很重要的管理工作。新一代的互联网兼容的设备内嵌网络服务器，可以进行前涉性沟通——当设备中的某零件发生故障或者达到了预设参数时，它就会发出求救信号。但是，电子工业技术就不仅仅是发出警报或者亮信号灯那么简单。例如，许多装置会向供应商发出一个 e-mail，或者发出一个报告给维修部门或承包商，阐明设备存在的特定问题与要求部件和服务。这种电子化的维修控制到底有没有价值？如果能通过它来减少设备的故障和因此而产生的搁置时间，它就是有价值的。

那些了解到技术对于更有效和更高效工作产生巨大威力的管理者知道，作业管理已经不再仅仅是传统观念中制造产品那么简单了。取而代之的是，组织中的各种活动协同合作，共同来寻找解决客户问题的办法。

## ■ 质量领先

21 亿美元，这是东芝公司为它出现问题的笔记本电脑诉讼中所赔付的钱数。Palm 公司（个人电子助手（PDA）方面的领先生产者）发现它生产的第一款彩屏电子助手（2000 年 2 月最先推出的）有开裂的趋势。它只有免费给消费者提供替换。位于加拿大安大略省的 Patriot 电脑公司在得知它在中国生产的电源发生故障时，不得不停止生产。<sup>[40]</sup>还有，一些普利司通和凡世通的存在缺陷的轮胎被认为会导致赛车发生事故。以上这些还只是全世界商界出现的质量问题的一小部分。

虽然，质量管理在这么多年来一直是组织作业管理战略的一个重要部分，如前所述，它在以后仍旧是管理人员不容忽视的部分。许多专家认为，如果公司不提高产品的质量，它将在全球市场上无法立足。事实上，在由《产业周刊》所主持的美国企业年度调查中，大部分的公司和生产管理者认为，在以提高产品质量和持之以恒的改进为内容的领先战略，对于公司制造优异产品和最终成功有着至关重要的作用。<sup>[41]</sup>一位接受调查者，即位于得克萨斯的 Bettis 公司（主要生产空气阀门和水阀门）的副总裁和总经理这么说：“我一向相信你不能不集中在质量上，如果要是有什么坏的事情发生，你就不得不为此付出代价。来自质量上的失败可能会导致我们的公司关门，所以，为了生存，我们必须持续不断地寻求进步。”<sup>[42]</sup>我们回头看看本章开始的管理者困境，Grupo 公司的管理人员认为，为了在越来越激烈的糖果市场竞争中立于不败之地，他们不得不生产高质量的产品。

### 管理者坦言

**坎戴丝·沃顿·曼得斯 (Candace Walton Manders)**

儿童医院微生物实验室主任，路易斯安那州新奥尔良市

#### 描述你的工作

我是一名医学技术专家，是细菌学、寄生虫学、病毒学和真菌学的微生物学主任。我为医院建立了除病毒学外所有的实验室。为了准确起见，我检查送到医院各部门及门诊病人的所有结果。我与病理学家保持定期联系，他是针对疑问、非常规结果或罕见生物体的医学指导。我在传染控制委员会工作并报告所有显著的分离菌（细菌、病毒、真菌和寄生虫）。我准备了一份循环的日程安排和时间卡。我也像一位普通的医学技术专家一样工作，并且知道我们四个实验室中 99% 的工作程序。

#### 你认为未来的管理者需要什么样的技巧？

在处于不断变化的健康护理而且经费又有限的情况下需要灵活性。同时也需要技巧来应对高人员周转率和越来越严格的医疗保障限制，以及在不牺牲照料病人质量的前提下培训新员工。计算机和打字技能是很重要的，管理者还需要掌握其研究领域内的最新动态。在专业领域内与其他专家建立一个支持网络也是非常有帮助的。

### 你使用什么样类型的管理控制措施?

我将合适的工作授权给有能力的员工,我知道他们会在设定的时限内完成工作。我坚持公开听取员工的意见,但让他们按决议执行。我作为团队的一员分配合适的人正确的职位。另外,我对每一位员工都产生个人的兴趣。我对我的员工、医学指导和实验室管理者采取开门见山的做法。

### 为什么管理控制如此重要?

当你的部门有 20~25 位不同的员工时,你不得不采取一些管理和质量控制措施。让所有班次的各种类型的员工,全职、兼职、交替的多面手,每天 24 小时,每周 7 天保持一贯的质量是非常重要的。

什么是质量?当你认为一件产品或服务有好的质量,那对于你是什么意思?是否就是它不会出问题或者停止工作,也就是说,它是可靠的?是否就是说它所提供的方式正是你所希望的?是否是说这个产品名副其实?或者质量还代表其他的意思?在表 19-3 中列出了关于质量的几种维度。我们将质量定义为:产品或服务的很可靠的能达到预期要求与满足客户期望的一种能力。

怎样才能获得质量?这是管理学所涉及的话题。要达到质量领先,就必须首先考虑这几个问题:计划、组织、领导、控制。

表 19-3

产品或服务的质量维度

#### 产品质量维度

1. 工作情况——运行特点
2. 特点——重要的特点
3. 适应性——通过一段时间适应特定的运行过程
4. 持久性——在损坏之前的总工作量
5. 一致性——与预先设立标准的符合情况
6. 适用性——维修和检修的复杂性和速度快慢
7. 美观——产品的外观和给人的感受
8. 感知的质量——对于产品质量的主观感受

#### 服务质量维度

1. 时效性——在承诺的服务提供时间所提供的服务
2. 礼貌——令人高兴的服务
3. 一致性——一视同仁
4. 完备性——提供了全套的服务
5. 便利性——顾客很容易找得到
6. 精确性——每次服务都很细心准确

资料来源: Adapted from J. W. Dean, Jr., and J. R. Evans, *Total Quality: Management, Organization and Society* (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1994); H. V. Roberts and B. F. Sergerketter, *Quality Is Personal* (New York: The Free Press, 1993); D. Garvin, *Managed Quality: The Strategic and Competitive Edge* (New York: The Free Press, 1988); and M. A. Hitt, R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson, *Strategic Management*, 4th ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2001), p. 211.

**质量计划** 管理人员必须要有质量管理的目标和战略,而且要计划达到这些目标。这些目标可以将每个员工的注意力都集中在非常客观的质量标准上。例如,艾奥瓦州的 Rockwell 航空电子公司(Rockwell 的国际通信设备和航空设备都在这里生产)订立的质量管理目标就是,在4年内将不合格产品降低30%<sup>[43]</sup>,虽然这个目标很具有挑战性,很难达到,但是公司的员工和管理人员都充满信心,并且通过合作实现战略,达到了这些计划好的目标。

**为质量而组织和领导** 当组织员工开始进行提高质量的工作,管理人员最重要的工作就是最有效地组织和领导员工。例如,在 Rockwell 航空电子公司,每个员工都参与了工作过程的改进工作。一位 Rockwell 的执行官这样说:“这种精神在公司非常高涨,员工对于他们所完成的工作感到很激动,这并不是我们要让他们做什么,而是他们和我们共同做了什么。”<sup>[44]</sup>

那些在提高质量方面取得显著成果的组织,一般都是通过两种人员方式达到:程序化的工作组和自我领导或称赋予权力的工作组。因为提高质量的活动是从公司上层到下层必须参加的活动,所以,一点也不奇怪以质量驱动的组织主要依靠受过良好培训的、灵活的、被授权的员工。例如,位于新罕布什尔州的康柏电脑软件制造和分销公司,员工们都受过人际交往技能和统计分析的培训。该公司授予员工权力并且鼓励员工去寻找更具有创造力的工作方法,而不是下笨功夫,仅着眼于最终业绩的不同。<sup>[45]</sup>毋庸置疑,在这家公司,员工一定会作出不同凡响的成绩。

**质量控制** 如果不对工作过程进行监督和评估,提高质量管理是不可能的。不管它包括存货管理、合格率、原材料加工,还是其他的管理领域,质量控制都是很重要的。例如,在田纳西州的 Aeroquip-Inoac 公司,一组紧密合作的员工都在致力于持续不断的质量提高中。他们采取员工的建议,采取标杆访问,以及其他大量的质量管理方法,而且树立提高质量的榜样。当然该公司也并非都是如此的有效率和有效益。在1992年,公司的质量控制主要是通过质量管理部门来完成的。然而,当新的经理上任后,他将质量控制权转到制作员工的手中,在一开始,由于员工拒绝改变,这项工作并非那么顺利。然而,公司现行的质量管理环境是阻止错误发生,而不是让错误重复发生。质量由全公司的员工来负责。今天,公司员工和管理者共同协作,通过提供高质量的产品来满足客户的需要,为客户排忧解难。<sup>[46]</sup>

这些提高产品质量的成功案例并不限于美国公司。在墨西哥的 Delphi 自动化系统公司,员工在提高质量上付出了很大的努力,并且取得了显著的成绩。比如,客户对于水运货物的毁损率从3 000ppm降到现在的10ppm,后者是前者的1/300。<sup>[47]</sup>在澳大利亚,包括 Alcoa 公司、Wormald 保险公司、Carlton United Breweries 公司,都在提高质量的活动中取得了很大的进步。<sup>[48]</sup>在德国, Valeo 公司组织员工为高技术的德国车建立不同的气候控制体系。Valeo 公司的员工发起的质量活动在许多质量标准方面取得了大量的成果。<sup>[49]</sup>

## ■ 质量目标

为了公开展示它们在质量方面的承诺,世界范围内的许多组织都在挑战质量目标。最著名的就是 ISO 9000 和 6 $\sigma$ 。



**ISO 9000** ISO 9000 是国际标准化组织建立的一组质量管理标准,是为了更好地使产品满足客户的需要。该标准包括了从合同审查到产品设计到产品提供的所有活动。ISO 9000 已经成为在国际市场上公认的评估公司质量的标准。事实上,这个认证是进军国际市场的先决条件。获得 ISO 9000 认证证明该企业质量运行管理很到位。在表 19—4 中列出了一些企业急于注册 ISO 9000 的原因。

表 19—4

追求 ISO 9000 质量认证的原因

• 客户需要和期望	• 生产成本
• 市场优势	• 质量
• 竞争压力	• 合作战略

资料来源: Based on "ISO 9000 Certified: To Be or Not to Be," *Modern materials Handling*, November 1995.

最新的 ISO 9000 认证显示,全世界获得此认证的站点已超过 272 000 个,比过去增加了 49 000 个。<sup>[50]</sup>在美国和意大利的新的商业认证占了很大的比重。欧洲在质量认证中一直占很大的比重,大约占了总数的 61%。然而,其他地区为获得质量领先,数量也一直在不断地增加。

**6 $\sigma$**  摩托罗拉公司通过在 30 多年前的被叫做 6 $\sigma$  的质量提高程序,普及了这一严格的质量标准。<sup>[51]</sup>很简单,6 $\sigma$  是这样—个质量标准,即产品的不合格率不高于百万分之三点四。6 $\sigma$  到底是什么意思? $\sigma$  是统计学家用来定义正态分布曲线下的标准偏差的希腊字母, $\sigma$  的个数越多,偏离均值的数量就越少——次品越少。在一个  $\sigma$  范围中大约有 2/3 的非次品数量,在两个  $\sigma$  范围中大约有 95% 的非次品数量,在六个  $\sigma$  范围中,你几乎找不着发生次品的个体数量。<sup>[52]</sup>这是一个很具雄心的质量目标。虽然它是一个很难达到的目标,但是许多质量驱动的公司都在用它来判断它们提供的产品。例如,摩托罗拉公司,联合信号公司,还有 GE 公司,都将这个标准作为衡量要同它们做业务的供应商的标准。1999 年,GE 公司通过 6 $\sigma$  实现了 20 亿美元的成本节约。<sup>[53]</sup>其他著名的企业也都在追求 6 $\sigma$ ,包括杜邦公司、得州仪器公司、索尼公司、诺基亚公司,还有强生公司。<sup>[54]</sup>那么,6 $\sigma$  到底对公司有什么重大的影响?让我们来看一个例子。

当联合信号公司和霍尼韦尔公司合并时,这两个在质量方面很成功的企业融为一体。<sup>[55]</sup>合并后的公司采取 6 $\sigma$ ,并且收益颇丰。1999 年该公司节约了 6 亿美元,2000 年节约了大约 7 亿美元。这些节约是如何获得的?公司的 6 $\sigma$  程序包括以下步骤:定义问题、考核工作进度、分析问题原因、改善发生错误和偏差的工序、控制生产过程以保证持续不断的质量提高。例如,一个包括来自霍尼韦尔的员工、来自 PING 公司的客户、来自 Remington Arm 公司的供应商所组成的 6 $\sigma$  团队可以形成新型的从事金属铸造模型技术的高尔夫俱乐部。通过 6 $\sigma$  和电子商务,团队可以大大降低提供产品所需时间 (50%),而且可以迅速为霍尼韦尔和它的客户打开新市场 (在餐具、风扇叶片、汽车发动机叶片领域有 600 万美元的潜在市场)。

**小结** 虽然管理人员已经认识到获得 ISO 9000 认证和实施 6 $\sigma$  会给公司带来大量的利益,但是真正的利益是必须在质量提高活动中产生的。换句话说,

质量认证目标一定要由具体的工作过程和运作体系来实现。只有这样，组织才能满足客户的需要，才能给员工提供一种持续提高产品质量的工作方式。



### 小测验

13. 电子制造在作业管理中的作用是什么？
14. 如何追求质量领先？
15. 描述两种组织可以追求的质量目标？

## 管理者对“管理者困境”的回应

**德博拉·波恩哈特 (Deborah Barnhart)**

约翰健康系统医药网络管理机构经理，密苏里州斯普林菲尔德市

要在公司成功地推行质量管理，洛卡南顿需要创建一个注重质量的公司文化。下面是我认为的几个步骤：

- 确保公司高层认同这个计划，并且提供致力于此的充足的资源；
- 建立与提高质量活动相关的奖惩和认同机制；
- 对全部员工进行质量活动培训；
- 认识到提高质量事关每个员工；
- 建立支持质量管理的内部和外部的沟通体系；
- 为每个部门设立最低工作标准，每个部门也必须识别和控制关键工作，而且创建控制表进行全过程的监控；
- 加强反馈机制，不断地从客户的角度理解什么是价值；
- 当确认了提高质量的机遇所在，就要制定计划，并且实施，而且还要进行检查，查看结果是否符合预期的效果，通过合作进行持续不断的质量改进；
- 对员工们在提高质量上取得的成果和努力进行庆祝。

**辛迪·布鲁尔 (Cindy Brewer)**

西尔斯公司的培训人，伊利诺伊州芝加哥市

宾博公司认识到质量是重要的。虽然它已经提高了生产胶糖的效率，但是洛卡南顿还应该在质量上下工夫。他应该做到以下几点：

首先，他必须确认他的质量工作得到了高层的支持，然后才能对其员工加强质量管理，员工必须接受质量方面的培训，关键是要学到关于质量方面的技能。当然，组织要提供这样的培训，这可能会花费许多时间。

一旦员工们接受关于质量改进的培训或教育，就应该推行质量控制了。员工要有作出必要改变的权力，这一点非常重要。否则，他们即使发现哪里需要改进，也无法进行改进。在公司的关于质量的文化中，要建立评估、奖赏和认同体系。

最后，整个组织都要强调质量，在公司上下都要不断强调质量的重要性。

## 本章小结

---

按本章开始的学习目标顺序进行总结：

1. 转换过程是经营管理的本质。结合各种投入，如人员、原材料等等，并通过组织活动过程使得它们转换成产品和服务。

2. 从三个方面来说明运营管理对各种类型的组织都是重要的。第一，制造商品和生成服务都发生着转化的过程。第二，它对效率和生产率也是重要的。第三，它在组织的竞争性成功方面起着战略性的作用。

3. 产品链管理是对整个价值链上的产品流所发生的一系列完整的活动和信息的经营管理过程。

4. 价值链管理的目标是建立价值链战略来满足和超越顾客的需求和愿望，并使价值链上的相关群体达到无缝的整合。

5. 达到成功的价值链管理有六个主要的要求：价值链上各部分的合作包括分享信息资源已经灵活地决定由谁来做；投资建立一个支持这种合作和分享的技术框架；恰当的组织流程（组织工作的方式）包括更好的需求预报、合作工作以及一个更好的衡量在价值链上发生的各种活动所取得的成效的标准；强大而尽职的领导；恰当的员工制度包括灵活的工作设计，一个有效的招聘程序以及持续的培训；还有合适的起支持作用的组织文化和理念。

6. 进行价值链管理的益处包括提高顾客服务水平、降低成本、加速运送速度、提高质量、减少库存、提高后勤管理水平、增加销售以及扩大市场份额。价值链管理成功执行的障碍有组织障碍、文化态度、必备能力和人员。

7. 公司使用技术——通过监测像有效能力、订单状况和产品质量这些信息，通过在顾客和供应商之间建立联系，通过控制成本——使得经营管理活动更加有效并提高了效率。

8. 对管理者来说质量是个重要问题，因为它对于全球性竞争的成功是至关重要的。管理者必须在质量上做计划、组织、领导和控制工作。

9. ISO 9000 和 6 $\sigma$  对于公司可能选择追求的质量目标是个挑战。ISO 9000 质量认证体系是一系列国际质量管理标准，它是由专门为各种工序设立统一指标以确保产品符合消费者要求的国际组织确定的。6 $\sigma$  也是一个质量标准体系，它的目标是每百万单位产品或工序不超过 3.4 个缺陷或过失。

## 思考题

---

1. 你是否认为制造商或服务组织更需要经营管理？请说明理由。
2. 除了控制，经营管理如何运用于其他的经理职能？
3. 在你的日常生活里，你会怎样运用价值链管理的观念？
4. 持续发展和质量控制哪个对于组织的成功更关键？请说明理由。

5. 选择一个你有兴趣研究的大型组织。研究这家公司,看看它使用的是什么类型的经营管理战略。重点描述它正在做的或不常做却有效率的作为或者二者一块描述。

## ■ 登录: 基于互联网的练习

当一个公司追求质量目标如 ISO 9000 或者 6 $\sigma$  时,它常常把这个质量目标作为差别化竞争的方式。找出三个已经获得 ISO 9000 质量认证的公司。描述这些公司实施了什么样的独特的质量管理行为。这些组织在质量管理过程或者有关的各项活动中是否存在着共通之处?

接下来同样找三个获得 6 $\sigma$  质量认证的公司然后描述它们为追求这样的质量目标所进行的质量管理活动。在这些活动中三个组织是否存在着共通之处?同时它们与取得 ISO 9000 质量认证的组织之间是否也有相似的地方呢?

## ■ myPHLIP 网站指南

myPHLIP ([www.prenhall.com/myphilip](http://www.prenhall.com/myphilip)) 是一个完全客户化的网页,它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHLIP 提供一个在线的学习指南,将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHLIP 提供一份教学大纲,有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作: 基于团队的练习

每 4~5 个学生为一组。每个小组的任务是估计一下你们所认为的技术在以后的 20 年里将如何改变你们学校向学生传递信息的方式。你们想像中 2012 年典型的大学教学技术将是什么样的? 思考以下几个问题:

1. 一个大学的校园有必要扩展到几百英亩吗?
2. 你认为为了上课,每一个学生都有必要有一台手提电脑吗?
3. 每一个教室都要有电脑并且同时也要有高科技媒体技术吗?
4. 你认为学生有必要亲自到学校来上课吗?
5. 远程教育和交流在教学活动方面扮演着什么样的角色?

用 30 分钟的时间讨论这些问题,开发思维。然后指定小组中的某人把你们组的结果展示给大家。

## ■ 案例应用

### 21 世纪的最新制造模式

欧洲的第一大汽车制造商大众每年生产 490 万辆轿车、卡车和货车。它知



名的汽车品牌有捷达、帕萨特和甲壳虫，以及庄严奢华的轿车包括奥迪、Lamborghini、劳斯莱斯和宾利（Benley）。而且，它在西班牙生产 SEAT 家庭小汽车，在捷克共和国生产斯柯达家庭小汽车。为了提升卡车制造生意并扩张这个市场，大众买下了瑞典卡车大制造商斯堪尼亚（Scania）19% 的股份。但却是大众新潮的南美设备引起了关注，被说成是汽车工业里的一次变革，为什么呢？这种特别的制造方法有可能改变未来全世界制造汽车的方式。

装配汽车一直遵循着一种传统的工序。在成千上万工人操作的大生产线上将许多部件组装在一起。一般地，供应商们把汽车部件运送至组装工厂的装载平台。从那儿，这些部件或者以手工或者自动地被安放在装配线恰当的位置上。最后，工人组装起他们能够组装的部分，其余的交给机器去做。

然而，这并不是大众在里约热内卢城外的 Resende 卡车工厂所采取的方式。虽然工人建立了一个新的叫 Robust 的 1.5 吨卡车工厂——那里每年生产 80 000 辆销往美国的卡车——但是这些工人没有一个是大众公司自己的员工。

在 Resende，大众基本上已经将它的汽车的所有装配外包给它的供应商。这个价值 2.5 亿的工厂让上百个供应商仅仅通过七个最终装配者输送它们的材料。每一个装配者都负责组装组成最终的卡车产品的七个模块中的一个。比方说，德国仪器制造商 VDO Kienzle 就是从安装一辆卡车的钢外壳开始的。共 200 名 VDO 的员工在这种卡车的内部从座椅到仪器嵌板参与安装每样东西。而后他们把已经完工的驾驶台装到装配流水线上来自不同供应商提供的汽车底盘上。

这种方式的采用使得大众在许多方面节约了支出，也使得更少的员工为此负直接责任。供应商为它们的工具设备使用自己的员工，同时它们也要自己担负存货成本——然而，这种成本通过一种精密的即时存货系统可以最小化，每样存货都在装配流水线需要前的一小时才抵达。最后，管理者在削减成本和提高产量上寻求供应商的意见和合作。并且大众直到所有质量检测都完成并通过后才会支付或者递送最后的卡车成品。

大众方法的价值在于它使得公司可以去做它认为它能做得最好的事——设计汽车而不是组装它们，组装的事其他的公司会做得比它更好更快成本更低。

鉴于大众方法的成功，其他汽车制造商也在采用近似的方法。例如，在戴姆勒-克莱斯勒和三菱汽车之间的一个战略伙伴将会使用一个模块化方法去建造 Smart——一种专为城市运输设计的小型四座汽车。戴姆勒-克莱斯勒的 Smart 分部和三菱在发展汽车的主要部件上分担成本。汽车正在法国西部的一家新工厂投入制造，生产运作分成了七个模块。七个模块由在法国西部工厂的供应商完成最后的装配。在美国，戴姆勒-克莱斯勒和它的供应商 Dodge Dakota 使用这种方法。

#### [问题]

1. 你觉得大众方法在 Resende 工厂的应用有什么利弊？
2. 为了实施价值链管理，大众该如何改变在 Resende 的操作管理系统？
3. 分工生产汽车有利于大大节约成本。你是否认为这样的方式也能提高质量？为什么？
4. “大众和戴姆勒-克莱斯勒都是受文化影响的欧洲公司。在像通用汽车

这样的汽车制造商的组织和文化里同样的方法并不会起作用。”你是否同意这样的观点？阐明你的理由。

5. 你是否认为在 Resende 工厂的大众方法是如何建立全球化经营的一个模式？为什么？

资料来源: Company information from Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), December 16, 2000; C. N. Tierney, "Daimler and VW: Changing Fortunes," *Business Week Online* ([www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)), November 20, 2000; R. S. Russell and B. W. Taylor, III, *Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 257; E. P. Lima, "VW's Revolutionary Idea," *Industry Week*, March 17, 1997, pp. 62-67; J. H. Sheridan, "Bonds of Trust," *Industry Week*, March 17, 1997, pp. 55-62; R. Collins, K. Bechler, and S. Pires, "Outsourcing in the Automotive Industry: From JIT to Modular Consortia," *European Management Journal*, p. 11; and D. Woodruff, I. Katz, and K. Naughton, "VW's Factory of the Future," *Business Week*, October 7, 1996, pp. 52-56.

#### [注释]

- [1] J. Millman, "The World's New Tiger on the Export Scene Isn't Asia; It's Mexico," *Wall Street Journal*, May 9, 2000, pp. A1+.
- [2] U. S. Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States: The National Data Book* (Washington, DC, 1999), p. 555; and P. Brimelow, "Creation and Destruction," *Forbes*, March 8, 1999, p. 62.
- [3] *World Fact Book 2000*, available online ([www.odci.gov/cia/publications/factbook/](http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/)), December 14, 2000.
- [4] M. Magnet, "The Productivity Payoff Arrives," *Fortune*, June 27, 1994, p. 82.
- [5] "Price Discipline," *U. S. News & World Report*, April 25, 1994, p. 17.
- [6] J. Ordonez, "McDonald's to Cut the Cooking Time of Its French Fries," *Wall Street Journal*, May 19, 2000, p. B2.
- [7] C. Fredman, "The Devil in the Details," *Executive Edge*, April-May, 1999, pp. 36-39.
- [8] T. Mudd, "The Last Laugh," *Industry Week*, September 18, 2000, pp. 38-44.
- [9] T. P. Pare, "A New Tool for Managing Costs," *Fortune*, June 14, 1993, p. 129.
- [10] "Manufacturing Is in Flower," *Time*, March 26, 1984, pp. 50-52.
- [11] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," *Industry Week*, September 6, 1999, available online ([www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)).
- [12] Ibid. p. 5.
- [13] Ibid. p. 1.
- [14] Ibid.
- [15] Ibid. p. 3.
- [16] S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers," *Industry Week*, September 6, 1999, available online ([www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)).

- [17] D. Bartholomew, "The Infrastructure," *Industry Week*, September 6, 1999, p. 1, available online (www.industryweek.com).
- [18] G. Taninecz, "Forging the Chain," *Industry Week*, May 15, 2000, pp. 40 - 46.
- [19] R. Normann and R. Ramirez, "From Value Chain to Value Constellation," *Harvard Business Review on Managing the Value Chain* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), pp. 185 - 219.
- [20] S. Leibs, "Getting Ready: Your Customers," *Industry Week*, September 6, 1999, p. 4, available online (www.industryweek.com).
- [21] *Ibid.* p. 3.
- [22] S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers," p. 2.
- [23] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain;" S. Leibs, "Getting Ready: Your Company," *Industry Week*, September 6, 1999, available online (www.industryweek.com); S. Leibs, "Getting Ready: Your Customers;" and S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers."
- [24] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," p. 3.
- [25] Leibs, "Getting Ready: Your Customers," p. 4.
- [26] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," pp. 2 - 3; S. Leibs, "Getting Ready: Your Company," pp. 3 - 4; S. Leibs "Getting Ready: Your Customers," pp. 1 and 4; D. Bartholomew, "The Infrastructure," p. 6.
- [27] G. Taninecz, "Forging the Chain."
- [28] S. Leibs, "Getting Ready: Your Company," p. 4.
- [29] S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers," p. 1.
- [30] S. Leibs, "Getting Ready: Your Customers," p. 1.
- [31] D. Drickhamer, "On Target," *Industry Week*, October 16, 2000, pp. 111 - 112.
- [32] S. Leibs, "Getting Ready: Your Suppliers," p. 2.
- [33] *Ibid.*
- [34] G. Taninecz, "Forging the Chain," p. 44.
- [35] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," p. 3.
- [36] D. Bartholomew, "The Infrastructure," p. 3.
- [37] W. Royal, "Too Much Trust?" *Industry Week*, November 2, 1998, available online (www.industryweek.com).
- [38] J. H. Sheridan, "Managing the Value Chain," p. 4.
- [39] J. Teresko, "The Dawn of E-Manufacturing," *Industry Week*, October 2, 2000, pp. 55 - 60.
- [40] D. Bartholomew, "E-Business Commentary -Quality Is Still Job One," *Industry Week*, September 4, 2000, available online (www.industryweek.com).
- [41] J. Jusko, "Tried and True," *Industry Week*, December 6, 1999, pp. 78 - 85.

- [42] Ibid. , p. 78.
- [43] G. Hasek, "Merger Marries Quality Efforts," *Industry Week* , August 21, 2000, pp. 89 - 92.
- [44] Ibid.
- [45] J. S. McClenahan, "Unstoppable Improvement," *Industry Week* , October 16, 2000, pp. 85 - 86.
- [46] G. Hasek, "Extraordinary Extrusions," *Industry Week* , October 16, 2000, pp. 79 - 80.
- [47] W. Royal, "Spotlight Shines on Maquiladora," *Industry Week* , October 16, 2000, pp. 91 - 92.
- [48] See B. Whitford and R. Andrew (eds.), *The Pursuit of Quality* (Perth: Beaumont Publishing, 1994).
- [49] D. Drickhamer, "Road to Excellence," *Industry Week* , October 16, 2000, pp. 117 - 118.
- [50] "U. S. , Italy Lead in Rise of ISO 9000 Certificates," *Industry Week* , November 13, 1999, available online ([www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)).
- [51] G. Hasek, "Merger Marries Quality Efforts. "
- [52] C. H. Deutsch, "Six Sigma Enlightenment," *New York Times* , December 7, 1998, pp. C1 +.
- [53] G. Hasek, "Merger Marries Quality Efforts. "
- [54] Ibid.
- [55] Ibid.



# 20

## 章

### 控制组织绩效

- 组织绩效
- 监控和衡量组织绩效的工具
- 在帮助组织获取高绩效水平中经理的角色
- 本章小结
- 思考题

### 三、学习目标

通过阅读和学习本章，你应该能够：

1. 定义组织绩效。
2. 说明为什么衡量组织绩效是重要的。
3. 描述不同的组织绩效衡量方法。
4. 区别用来监控和衡量组织绩效的财务控制工具。
5. 说明怎样用管理信息系统来监控和衡量组织绩效。
6. 描述平衡计分卡是怎样监控和衡量组织绩效的。
7. 讲述怎样用最佳实践的标杆比较来监控和衡量组织绩效。
8. 讨论在协助组织获得更高绩效过程中管理者的作用。

### 管理者困境

2000年6月23日，在西雅图，全世界的音乐爱好者都为体验式音乐项目（the Experience Music Project, EMP）的开业而欢呼<sup>[1]</sup>，EMP是一个位于该城市著名的太空针塔（space needle）脚下的互动式博物馆。EMP（www.emplive.com）是给美国流行音乐，特别是摇滚音乐的献礼。作为EMP的项目经理人，汤姆·契亚多（Tom Chiado）可能被认为从事着世界上最有意思的工作之一。实际上，作为经理人，他的工作并不容易。

EMP是微软的合伙创始人保罗·艾伦（Paul Allen）的创意。艾伦收集了世界上最多的有关摇滚的纪念物品，包括著名电吉他手吉米·亨德里克斯（Jimi Hendrix）在1967年蒙特利尔流行音乐节上摔碎后又烧毁的电吉他的碎片；贾尼斯·乔普林（Janis Joplin）用过的羽毛披肩；格兰马斯特·弗拉什（Grandmaster Flash）用过的留声机唱盘等。艾伦想有个地方来展示这些收藏，他大约花了1亿美元，才使得他的迷人的纪念物品有了一个家。

那是个值得观光的地方。单是外部的构造就会立刻吸引人们的注意，而它的内部才是真正吸引你的地方。它是一个技术趣味性很强的房子，被设计成具有亲身体验音乐演出的场所，参观者可以在“舞台”上现场表现自己，亲身经历巨浪似的烟雾，灯光无所不至地照射着舞台，并且台下大片的观众在疯狂地欢呼。还有个专业的合唱区，在那儿，参观者可以一起来合唱厄瑟米克（Eurhythmics）的歌《甜蜜的梦想》（Sweet Dreams）。甚至还设计了一个叫做“音乐家之旅”的疯狂游览项目，参观者被分成小组，传送机把一组人从电影胶片的中央带到音乐会的听众中，与乔治·克林顿的乐队一起落下来。

艾伦决定在参观者游览博物馆的过程中给他们提供尽可能多的信息。因此，参观者到达时，会收到一个便携式多媒体设备，这个设备配有显示屏、耳机和一个4MB的计算机硬盘，他们可以用这个设备来欣赏几乎每一件音乐展品和文字介绍。除了这些高科技的接触，契亚多还有一些实际的管理工作要做。其中的任务之一就是评价EMP的绩效。把自己置于艾伦的位置，你应该如何去监管EMP的效率 and 效果？

**你该怎么做？**

当管理者需要控制组织绩效时，他们面临许多挑战。正如开篇的管理者困境中指出的那样，效果和效率正是经理们会采用的两个评价标准。在这一章中，我们会讨论有关组织绩效控制的几个问题。我们将从什么是组织绩效和为

什么对它的评价很重要入手，然后，我们看一下不同的组织绩效评价措施和一些监督、衡量组织绩效的工具。通过描述经理人员在引导组织达到高绩效中的角色，我们结束本章。

## 组织绩效

有效的旅客运输量、飞行里程、每旅客里程收入、旅客载重因素，这些仅仅是重要的绩效指标中的少数几个，在激烈竞争的航空业中这些指标是经理人员需要仔细评价和审查的。有一个三重冠，不是著名的赛马比赛获胜的奖项，而是由美国航空部的旅行运输消费者报告为在三个领域（消费者服务、准点性和行李处理）获得杰出成绩者颁发的奖项。西南航空公司已经获得了空前的三重冠的五连冠，显然，西南航空公司的管理者认识到了组织绩效控制的重要性。但是，航空业的管理者不是惟一想要和需要获得绩效信息的管理者，所有类型商业的管理者都必须管理组织绩效。

### ■ 什么是组织绩效

当你听到绩效这个词时，你会想到什么？一个当地社区的管弦乐队举行的夏季夜晚音乐会？一个在激烈的比赛中全力冲向终点的奥林匹克运动员？一个西南航空公司在俄克拉何马州塔尔萨的代理商，尽可能迅速有效地使旅客登机，以达到公司的20分钟内的登机目标？培生出版公司的网页设计者建立的为教授和学生发现有价值的在线学习网页？所有这些都是绩效，绩效是一项活动的最终结果。<sup>[2]</sup>不管是音乐会或比赛前数小时的强度训练，还是尽可能高效率和高效果地执行工作职责，绩效是从活动中得到的所有结果。

管理者关心组织绩效——所有组织中所有工作流程和活动的最终累积结果。它是一个复杂但重要的概念，管理者需要理解导致高组织绩效的因素。毕竟，他们并不想（或愿意）只获得一个普普通通的绩效，他们想让他们组织、工作单位或工作群体获取高水平的成绩，而不管追求什么样的目标、战略或任务。

### ■ 为什么衡量组织绩效很重要

管理者衡量和控制组织绩效，因为它导致更好的资产管理，顾客价值提供能力的增长，组织知识衡量的提高。此外，组织绩效的衡量的确对组织声望有影响（见图20—1）。

**更好的资产管理** 1984年，芝加哥公牛队处于极糟的境地。这支平庸的队伍从来没有得过NBA冠军，很少有6000名观众花每张15美元的门票去看一场公牛队的比赛。然而，那年俱乐部的所有者和管理者作出了一个对整个组织有深远影响的决定（最终影响了整个篮球史）。他们签约了一个来自北卡罗来纳大学名叫迈克尔·乔丹的年轻后卫队员。到1998年赛季为止，观众人数

暴涨（每场比赛有超过24 000名观众愿意付平均30美元买一张票），公牛队在8年中获得6个NBA冠军，俱乐部自己获益匪浅，它的价值上升1 000%（和迈克尔·乔丹一样）。<sup>3</sup>从所有的相关绩效指标来衡量，芝加哥公牛队是成功的。



图 20-1 为什么衡量组织绩效很重要



## 管理你的职业生涯

### 退出策略

你应该考虑你能获取的知识、经验、技能，作为你的个人职业资产。并且你应该像经理们管理组织资产一样管理好这些资产——管理好它们以创造价值。<sup>[4]</sup>

从你个人职业资产的管理中创造价值将来可能会涉及作出离职的决定，而且在这样的决定下你不会感到孤单。Career.com 进行的一项民意测验发现，被调查的1 400名工人中的40%说他们计划一年之内更换工作。虽然人们将投入很大的精力去得到另一份工作，但是对于离职这项退出战略人们实际上考虑过多少？然而，你离开当前的工作的做法说明了许多，如你对你工作的衡量方式、你的同事、你的声誉和你个人的职业资产。

作出退出战略时你需要采取一些行动，包括：（1）决定什么时候离开。（2）预期如何回答不可避免的关于你的决定的问题。（3）安排一个工作转换计划。（4）处理有关离开和重新开始工作的一些情感（高兴、遗憾、内疚、恐慌、妒忌和愤怒）。准备好所有这些目标会保护你好不容易获得的声誉，并且确信能使那个你离开的组织里的人们对你待在组织里的那段时间感觉良好。

这个故事的意义在于：一个组织的资产只有在它们以能够获取价值的方式管理时才会有价值。只有它们以资产的方式管理得很好时，迈克尔·乔丹创造的价值和公牛队的其他资产才有可能实现（其他资产包括：菲尔·杰克逊、斯科迪·皮蓬和丹尼斯·罗德曼；富有经验的市场营销、经营、金融雇员和其他资源包括场地和训练设备；可利用的资本等等）。这就是高绩效公司的管理者所做的——以资产获取价值的方式来管理组织的资产。资产管理所必要的资产获取、管理、更新、处置和从这些资产中获取价值的商业模式设计的过程。<sup>[5]</sup>并不仅仅是高层管理者才关心资产管理。通过作出导致所希望的高水平绩效的决策，组织的所有层次、所有工作领域的管理者都要管理他们可利用的资



产——人员、信息、设备等等。因为获得高水平的组织绩效不管在短期和长期都很重要，管理者寻找方法来更好地管理他们的资产，以便他们在关键的绩效衡量中采取外在和内在的评价措施都能得到好成绩。

**增强提供顾客价值的能力** 为顾客提供价值对组织很重要。如果顾客不能从与组织的交换中获取一些有价值的东西，他们会到其他地方去寻找。管理者应该监控他们为顾客提供价值做得如何，他们可以通过衡量绩效来完成这项工作。例如，在霍索恩、纽约、德国、日本的 IBM 产业解决方案实验室，IBM 的研究人员和顾客互相交流来讨论技术上的解决方法以满足他们独特的和挑战性的需求。<sup>[6]</sup>举例来说，英国的 Safeway 商店公众公司和霍索恩实验室在——项顾客要求项目上合作，它能给予上层顾客方便地建立和维持个性化的食品购物清单和通过一个便携式手提装置就可以预订商品的能力。霍索恩实验室为西南航空公司完成了一个全体乘务员配对过程自动化的项目——2 700 名飞行员、4 500 名乘务员、每天超过 2 400 个航班离港曾经是公司物流部门的噩梦，公司不得不进行合理协调。对于实验室的管理者，能够衡量他们解决顾客问题有多好和能够衡量他们提高顾客价值的能力是很重要的。

**对组织名誉的影响** 你知道你个人的名声对于别人如何看待你很重要。它影响着他们是否会向你征求建议，听你所述，或者相信你去完成指派的工作任务。同样地，企业努力争取拥有好的声望，它们想让其他人——顾客、供应商、竞争者、社区等等——高度评价自己。良好的公司名誉的好处包括更大的顾客信任和支配价格上涨的能力。<sup>[7]</sup>此外，在公司的财务绩效和它的名誉之间有很强的相关性。是哪个导致另一个的？哪一个首先出现并不清楚，但是我们的确知道很难只拥有一个而不拥有另一个。事实上，一个财务绩效和名誉的研究表明好的声望和良好的财务评价之间有很强的相关性，如收入增长和总回报。<sup>[8]</sup>

**改善的组织知识的衡量** 从第 2 章和第 10 章的讨论中我们知道 21 世纪成功的组织必须善于学习和快速反应——它们必须是学习型组织。在学习型组织内，组织知识作为一项像现金、设备、原材料一样有价值的资产得到重新认识。组织知识是什么？它是通过共享合作性信息和社会性互动而导致组织成员采取合适行动而创造的知识。<sup>[9]</sup>有价值的组织知识的关键在于信息和行动之间的联系，组织成员必须共享他们所知道的东西，并且能用那种知识来对工作实践、流程或产品做些改变，以获得高水平的组织绩效。

虽然在许多公司中无形的知识资产越来越使得有形资产的价值失色不少，评估组织知识的价值并不总是很容易的。事实上，军火商洛克希德马丁公司的财政主管说：“我们现在没有正式的知识资产的衡量措施，但是这些资产是我们赖以生存的资产，并且是对我们长期生存最有战略意义的资产”。<sup>[10]</sup>成功的管理者很了解组织知识对组织绩效的重要性，即使管理知识资产比物质资产困难得多。成功的组织已经发展了管理知识资产的方法，虽然它们没有正式的度量工具。例如，Genentech 是一家生物科技公司，它用自己创造的一种定量方法来度量战略研究与发展的开销和从这种花费中创造的资产。<sup>[11]</sup>这不是一个完美的度量，但是它对这家公司有效。



### 小测验

1. 什么是绩效？什么是组织绩效？
2. 为什么衡量组织绩效很重要？
3. 组织知识为何不仅仅是共享信息？

## ■ 组织绩效的衡量

善德威克国际公司 (Shandwick International) (一个公共关系公司) 的全球客户来自各种各样的产业，诸如娱乐业、金融通信、卫生保健等，公司的雇员害怕谈论钱超过了我们害怕谈论性的程度。<sup>[12]</sup>然而，公司的首席学习官决定通过创立一系列培训计划来帮助雇员理解公司是如何挣钱的，以此来改变上述情况。公司向雇员展示了它所做的工作和公司绩效之间的联系。“如果你知道是什么使得数字向正确的方向移动，你就能与众不同地做你的工作，并把它们向那个方向推进。”<sup>[13]</sup>

管理权威彼得·德鲁克对组织的雇员需要明白他们所做的工作和产出之间的联系这种观点表示赞同。他说：“组织的焦点必须放在组织的绩效上……组织的精神是高绩效标准，这同样适应于团体和个人。”<sup>[14]</sup>但是在雇员能看到这种联系和获取高绩效的成绩之前，管理者们需要使这种绩效产出具体化、能够衡量。使用得最频繁的组织绩效的衡量标准包括组织生产率、组织有效性和产业中排名。

**组织生产率** 在第19章我们定义了生产率：商品和服务的总产出除以产生那些产出的总投入。组织尽力多产出，它们想用最少量的投入得到最大的产品和服务产出。当这些产品和服务销售出去后，产出可以用一个组织获得的销售额（销售价格×销售数量）来测量。

提高这个比率是一项管理工作。当然，最容易的方法就是提高产出的销售价格，但是当今激烈的市场竞争环境使得这个方法有风险，实际上，这可能会减少总的产出销售。惟一的提高生产率的可行选择是降低这个比率的投入部分，即组织的费用。这样做意味着执行组织工作活动时更有效率。因此，组织生产率成为一个衡量员工工作效率的指标。

当今要有效率经常意味着投资于科技。例如，当福特汽车公司宣布2000年2月将为全世界将近346 000名员工每人配置一台高速计算机、一台彩色打印机和超过3年每月仅仅付5美元的无限制上网时，公司并未将这种做法看成一项花费而是作为在员工能力方面的一项投资。公司的首席信息官说：“即使许多福特公司员工日复一日的工作任务目前没有涉及网络，最终每个人都会受到影响的。我们通过提高我们员工的能力来提高我们公司的能力。”<sup>[15]</sup>通过使得员工在与他们的工作相关的网络的应用方面更加有效率，福特正在投资于它未来的生产率。

**组织有效性** 在第1章中，我们定义了把目标的获取作为管理的效果。同样的解释可以适用于组织效力吗？是的，可以。组织效力是一个组织目标有多合适以及组织达到那些目标有多好的衡量标准。它是一个被经理们采用的普通的衡量标准。

管理研究者还提出了其他的对组织有效性的描述指标。<sup>[15]</sup>例如,组织效力的系统资源模型提出用组织利用环境获取稀少但有价值资源的能力来评价组织的有效性。

这个过程模型强调组织的转换过程和组织将投入转换成想要的产出的好坏程度。最后,多重利益方模型需要用到几个不同的效力衡量指标,以反映组织利益方的不同标准,例如,消费者、拥护群体、供应商和安全分析家,每一个都有它们自己不同的对组织运行好坏的评价标准。虽然这些不同的模型每一个在评价组织效力的某个方面都有优点,但是对管理者而言评价的底线是组织完成它的目标的好坏程度。这就是在战略设计、工作过程、工作活动和员工的协调工作方面指导管理决定的标准。



### 管理员工队伍的多元化

### 不同的成功故事

美国的公司它们的多样性员工管理中正取得成功。虽然仍然有一段很长的路要走,一些公司正尽它们最大努力使得不同种族的员工全力和积极地参与公司的事务。<sup>[17]</sup>每年,《财富》杂志都要评选出美国在对待少数民族方面 50 个最佳公司。在评出的表上的每一个公司在不同组织层次和每个方面都作出巨大的承诺以做到多样化——从新员工雇用到供给,甚至到支持慈善事业。谁是这些多样化的冠军中的一个,它做了些什么?让我们来看几个例子。

利维·斯特劳斯公司在那张表上排第 2 位,公司有一个有很长历史的帮助各种群体的人们走在一起的基金项目。例如,它建立了一个叫做“项目变化”的组织,这个组织致力于与公司拥有制造业务的社区里的种族歧视做斗争。此外,它还是第一个在美国南部把工厂连成整体的公司,并且它首倡一项从少数民族所有的公司中购买供应品的计划。

Avis Rent A Car 是列表中排名第 8 的公司,它引导公司交易金额的所有份额花在少数民族所有的公司上。此外,少数民族人员构成了组织管理者的 25%,并且获得了工作晋升机会的 35%。

Hyatt 集团(排名第 33)用所有薪酬的 62.5%使得其所有公司处于少数民族代表的领导之下。Hyatt 管理者中大约 35%来自少数民族。Hyatt 公司也开始介绍城内的学生从事烹饪职业,公司在芝加哥的 Hispanic Roberto Clemente 高等学校配备了价值 250 000 美元的高技术发展水平的工业厨房。几个学生发现自己在烹饪方面具有热情并且在 Hyatt 或其他组织从事了烹饪职业。

圣迭戈的 Sempra Energy 公司排在第 4 位。公司的一半员工由少数民族组成, Sempra 公司要求人力资源管理人员从工作职位到员工福利计划方面,评价所有的人力资源管理以确保少数民族得到公平的对待。并且管理者必须解释为什么少数民族候选人被拒绝提升。

**产业中排名** 各种不同类型的产业和公司的排名不计其数。表 20—1 列出一些流行的排名,可以用来衡量组织的绩效。每一列表的排名由特定的绩效衡量指标决定。例如,《财富》500 强公司是根据财务结果评选出来的,评选指标包括:利润、收入回报、股东权益回报;1 年、5 年、10 年的利润增长;每个员工收入,每一美元资产收入,每一美元权益收入。<sup>[18]</sup>《财富》最适合工作的 100 强公司是这样选出来的:根据随机挑选的数千名工人的对一个叫做良好



的工作地点信任指数的调查问卷的回答：数千名公司的管理者填写的包括公司文化审核在内的材料；由“良好工作场所研究所”设计，以及美国最大的薪酬与福利咨询公司 Hewitt 设计的人力资源调查问卷。<sup>[19]</sup>

表 20—1 常用的产业和公司排名

《财富》(www.fortune.com)	《产业周刊》(www.industryweek.com)
最适合工作的 100 强公司	管理最好的 100 佳公司
《财富》前 1 000 名公司	世界最好的工厂
《财富》高组织绩效前 1 000 公司	年度工艺和改革奖获得者
全球 500 强	工厂普查
美国最受尊敬的公司	增长最快的 25 家公司
世界最受尊敬的公司	《产业周刊》1 000 强
美国最佳财富制造者	
美国最佳和最差的董事会	消费者满意指数：
电子化前 50 名公司	美国消费者满意指数—密歇根大学商业
美国 50 家对待少数民族最佳的公司	学院 (www.bus.umich.edu/research/nqrc/
	acsi.html)
《商业周刊》(www.businessweek.com)	消费者满意衡量协会 (www.esmassocia-
标准普尔 500 强	tion.org)
全球 1 000 强	
《福布斯》(www.forbes.com)	
《福布斯》500 强	
《福布斯》国际 500 强	
私有公司前 500 强	
最佳 200 名小公司	

《产业周刊》的最佳管理工厂由以下指标决定：组织所取得的成就以及组织在财务绩效、创新、领导、全球化、联盟与合作、员工福利与教育、社区参与等领域中所表现出来的优异管理技能。<sup>[20]</sup> 美国消费者满意指数 (ACSI) (www.bus.umich.edu/research/nqrc/acsi.html) 以产品质量和为美国家庭消费者提供的服务来衡量消费者满意度，并将结果和财务回报联系起来。<sup>[21]</sup> 在表 20—1 中其他排名形式的每一个都由选自组织进行排名时的具体的绩效衡量指标得出来的。



#### 小测验

4. 管理者如何提高组织生产率？
5. 组织有效性应该衡量什么？
6. 为什么管理者可能用产业排名作为绩效的衡量手段？



## 监控和衡量组织绩效的工具

Applebee 的邻居烧烤和酒吧连锁餐饮店的管理者用他们自己的规则经营。他们在一个传统产业中采用切取边缘的思想，而不是小心定位饭馆以便一个饭馆的销售额不吃掉另一个饭馆的销售额。为了获得品牌认知度和市场统治地位，Applebee 采用在一个地区大量开设店铺的战略。例如，在堪萨斯城，公司的总部所在地，公司有 23 家饭店。相比之下，最大的竞争对手 Chili 的店铺只有 4 家。Applebee 的经营理念是：快就是好，在竞争者之前进入一个地区，靠给予顾客便利的购物经验使产品保持流动。<sup>[22]</sup> Applebee 的管理者们需要采取什么样的工具来监管和衡量绩效呢？

在日本东京的 Murata 制造公司，经理们知道绩效需要对照公司董事长制定的挑战性的目标来进行衡量。那个目标是什么？30% 的年销售额应该来自新产品。由于 Murata 公司是为信息时代的设备，诸如手机、个人数字助手等等制造元件，所以新产品改进的衡量是关键指标。<sup>[23]</sup>

正如这些例子解释的那样，管理者需要合适的工具来监控和衡量组织绩效。管理者可以用以下类型的绩效控制工具：财务控制、信息控制、平衡计分卡方法，或者标杆比较最佳练习方法。

### ■ 财务控制

每个企业最初的一个目标就是获取利润。为了追求这个目标，管理者们需要财务控制。例如，为了弄清过度开支，管理者需要仔细分析季度财务报告。他们也可能使用几个财务比率以确信：正在进行的花费的资金是有效率的，负债水平不是很高，资产正在被有效利用。或者他们可能看一下几个新的财务控制工具，如市场增加值，来看看是否公司的市场价值比投资进入时的资本要多。

**传统的财务控制衡量** 传统财务衡量的经理们使用比率分析和预算分析。表 20-2 是一些最流行的用在公司里面的财务比率。取自组织主要的财务报告（平衡表和财务报告），他们比较了两个重要的数字并把它们表述为一个百分比或比率。因为你肯定在会计介绍和财务课程中遇到过这些比率，或者你将会遇到，我们打算详细介绍它们是如何计算出来的。

这些比率意味着什么？流动性比率衡量了组织偿还近期债务责任的能力。杠杆比率检查了组织的为资产提供资金的负债的运用和它是否能够满足负债利息的偿还。活动性比率衡量了公司运用它的资产的效率程度。最后，收益率衡量了公司应用资产来产生利润的效率和效果程度。我们这里简单地提到这些比率，来加深你对以下概念的印象：为了监控组织利用资产、负债、存货等东西的效率和获利程度，经理们用这些比率作为一种外在的控制工具。

在第 9 章我们讨论过把预算作为一种计划工具。当一个预算明确表达出来，因为它能为工作活动指明方向，所以它成了一种计划工具。它表明什么活

表 20—2

流行的财务比率

目标	比率	计算公式	含义
流动性	流动比率	$\frac{\text{短期的资产}}{\text{短期的负债}}$	组织满足短期债务的能力
	酸性测试	$\frac{\text{不包括存货的短期资产}}{\text{短期负债}}$	更精确的流动性测试，由于存货周转慢或很难出售
杠杆	资产负债率	$\frac{\text{总负债}}{\text{总资产}}$	比率越高，组织杠杆性越强
	利息偿还倍数	$\frac{\text{息税前收益}}{\text{总利息负担}}$	衡量组织在不能负担它的利息费用之前利润下降的程度
活动性	存货周转率	$\frac{\text{销售额}}{\text{存货}}$	比率越高，存货资产应用效率越高
	总资产周转率	$\frac{\text{销售额}}{\text{总资产}}$	用来获取既定销售额的资产越少，组织总资产利用的管理效率越高
收益率	销售利润率	$\frac{\text{税后净利润}}{\text{总销售额}}$	各种产品产生的利润的确定
	投资回报率	$\frac{\text{税后净利润}}{\text{总资产}}$	资产产生利润的效率的衡量

动重要和应该给每项活动分配多少资源。然而，正如我们所提到的，预算可以用来计划和控制。

预算也为经理们提供了定量的分析标准：哪个需要衡量和比较资源消耗。靠指出实际消费和标准之间的差别，它们就成了控制工具。如果差别被认为很重要需要采取行动，管理者需要检查发生了什么并且找出差别后面的原因。有了这个信息，他们就能采取任何必要的行动。例如，如果你用了一个人的预算来监督和控制你的每月开支，你可能发现有一个月你的各种开支超过了预算。为此，你可以减少其他方面的开支或者加班以尽量获取更多的收入。

**其他财务控制衡量标准** 除了传统的财务工具，管理者还使用了如经济附加值和市场附加值等的工具，这两个财务工具背后的基本概念是：假设公司从投资者那里获得资产并使之增值。当管理者们这样做了，他们就创造了财富。当他们接受资产并使之减值，他们就在破坏财富。

**经济附加值 (EVA)** 是一个衡量全体和各部分绩效的工具。通过把税后经营利润减去总的资本年成本，计算出 EVA。<sup>[24]</sup> EVA 是一个衡量指标：一个公司对它的资产应用创造了多少经济价值减去公司对它的资本中所作的投资。作为一个绩效控制指标，EVA 聚焦于管理者对赚取资本成本上的回报比率的关心。诸如惠普、Equifax、Boise Cascade 和美国运通公司已经在它们公司里面采取 EVA 衡量标准，并由此提高了它们的绩效。<sup>[25]</sup>

当 EVA 作为一种绩效衡量标准使用时，员工们很快得知：通过获取更多的利润而不用很多的资本，通过用更少的资本，或者通过把资本投资于该回报项目，他们可以提高他们组织或单位的 EVA。<sup>[26]</sup>

**市场附加值 (MVA)** 增加了一个市场尺度，因为它衡量了股市对一个公司过去或预期的资本投资项目的价值的评价。如果公司的市场价值（所有显著

的股票价值减去公司的负债)比所有投入公司的资本大,它就有一个正的 MVA,表明公司已经创造了财富。如果公司的市场价值比所有投入公司的资本少, MVA 则是一个负值,表明管理者损坏了财富。研究表明, EVA 是 MVA 的一个预报器,连续多年的正的 EVA 通常导致高 MVA。<sup>[27]</sup>

EVA 和 MVA 两者都可以成为管理者监控和衡量组织绩效的有力工具。事实上, EVA 和 MVA 变得如此流行以至于一些人感觉它们可以替代传统的财务衡量指标,如投资回报。<sup>[28]</sup>



### 小测验

7. 怎样应用财务比率来衡量组织绩效?
8. 预算提供了什么样的绩效测评信息?
9. 解释 EVA 和 MVA。

## 信息控制

信息对于组织绩效监控和衡量有着重要的作用。管理者需要正确时间、正确数目的正确信息。不精确、不完全、过度或者过期的信息会严重阻碍组织绩效。管理者们怎样利用信息进行绩效控制?

**管理信息系统** 对管理信息系统 (MIS) 没有统一的定义,我们把它定义为:一个在正常的基础上用来为管理提供必要的信息的系统。理论上,这个系统可以以人工或计算机为基础,虽然当前的讨论都集中于以计算机为支持的应用。在 MIS 里面系统这个词意味着命令、安排和目的。而且, MIS 明确集中于给管理者提供信息,而不仅仅是数据。这两个概念十分重要并且需要详细描述。

一个图书馆是一个很好的类似物。虽然它拥有上万本书,但如果用户们不能快速找到他们所需要的书,图书馆对用户就没有多大用处。这就是为什么图书馆花费了大量的时间来对馆藏图书进行分类,并确保将这些书放回正确的位置的原因。今天的组织正如一个储存很多书的图书馆。它并不缺少数据,然而,却缺少处理这些数据的能力,即当人们需要正确的信息时,这些信息就可以获得。同样地,如果图书馆有你急需要用的书,但是你不能找到它或者图书馆花费一个星期才从书库中找出这本书,这种图书馆几乎没有什么用处。从另一个方面说, MIS, 已经从某个有意义的方面组织好数据,并且可以在合理的时间内得到这些信息。数据是未加工的、未经分析的东西,诸如数字、名字或数量。未加工的、未分析的东西对管理者没有什么用处。当这些数据得到分析和处理后,它们就变成了信息。MIS 系统收集数据并把它们变成管理者可以利用的相关信息。

**信息系统是怎样用于控制的?** 管理者需要信息来监控组织绩效和控制组织活动。没有信息,他们发现很难执行我们在第 18 章中讨论过的作为控制过程一部分的活动。例如,在衡量实际的绩效时,管理者们需要一些关于在他们的责任范围内所发生事情的信息。为了能够将实际绩效和标准进行比较,他们需要有关标准是什么的信息;他们需要信息来帮助他们决定在这些比较中的可

接受的偏差范围；如果实际绩效和标准之间存在重要的偏差，他们依赖信息来帮助他们发展合适的行动过程。正如你看到的那样，信息是一个监控和衡量组织绩效的重要工具。

## 7 关于道德的批判性思考

为同事和朋友进行软件复制是一个普遍的做法，但是在美国软件受到版权法保护。盗版会被处以最高达 10 万美元的罚款和判 5 年有期徒刑。

进行有版权软件的复制是可以接受的做法吗？解释一下：盗版软件对公司的员工来说这种做法是错误的，但是对于那些买不起软件的正在奋斗的大学生来说是允许的吗？作为一个管理者，应该为软件应用建立什么样的道德方针？如果你是一位在他国的经理，在这个国家里盗版是一个可以接受的做法，你会怎样做？

## 平衡计分卡方法

用以衡量绩效的平衡计分卡方法是作为一种不仅仅从财务角度来评价组织绩效的方法加以介绍的。<sup>[28]</sup>平衡计分卡是一种绩效衡量工具，它关注以下四个领域：财务、顾客、外在过程和人力/改革/资产增长，并对组织绩效作出了贡献。根据这种方法，管理者们需要在四个领域中的每一个发展一个目标，并通过衡量来确定这些目标是否达到。例如，一个公司可能把现金流动、季度销售增长、投资回报作为财务领域成功的衡量指标。或者它可能将来自新产品的销售百分比作为一种顾客目标的衡量标准。<sup>[29]</sup>平衡计分卡的意图就是强调所有这些领域对组织的成功都重要，并且强调它们之间需要保持平衡。

虽然平衡计分卡有意义，但是管理者仍然愿意关注于那些他们相信能使他们公司成功的领域。<sup>[30]</sup>他们的计分卡反映了他们的战略。例如，如果这些战略中心围绕顾客，顾客领域很可能得到比其他三个更多的关注。然而，管理者们需要认识到不能仅仅关注一个绩效领域而忽视其他领域。例如，在休斯敦的 IBM 全球服务部，管理者们发展了一种围绕消费者满意重要战略的计分卡，然而，其他的领域（财务、外在过程、人力/改革/资产增长）会支持这个忠心战略。对于平衡计分卡，经理们描述的划分方法答案如下：“我们公司的外在过程部分及时地与顾客的反应相联系。学习和改革方面对我们至关重要，因为卖给顾客的产品首先是我们的专门技术。当然，我们对这些事情的成功程度会影响我们的财务部分。”<sup>[31]</sup>在加拿大，安大略医院协会为 89 家医院发明了一种计分卡，来评价四个主要方面：门诊的利用和收入、医院财务绩效和财务条件、病人的满意度、医院对未来的投资程度。这种计分卡有目的地设计好，以达到这些标准之间的互相搭配。在用计分卡标准评价医院之后，病人会得到计分卡评价的结果，以此给病人一个选择医院的客观基础。<sup>[32]</sup>

## 最佳实践的标杆比较

当第一辆 2001 款克莱斯勒 Sebring 敞篷汽车从戴姆勒-克莱斯勒装配工厂



的生产线上下线时，由于梅塞德斯-奔驰与克莱斯勒的德国所有者共享最好的制造技术，公司减少了1亿美元的生产成本。<sup>[34]</sup>我们在第9章中介绍过标杆比较的概念。记住：标杆比较是从竞争者和非竞争者中寻找导致他们成功的最佳实践。在它最基本的水平上，标杆比较意味着向其他人学习。<sup>[35]</sup>作为一种监控和管理组织绩效的工具，标杆比较用来确定具体的绩效差距和潜在的需要提高的领域。<sup>[36]</sup>但是管理者不应该仅仅关注外在组织来获得最佳实践，对管理者来说寻找可以共享的内在最佳实践同样重要。

你曾经在办公室或工厂墙上挂有员工建议箱的公司工作过吗？当一个员工有了做某事的新方法的想法，例如，降低成本、减少递送时间等，这个建议就会进入建议箱，这些建议通常待在箱子里，直到有人把箱子清空。商业人士经常对建议箱开玩笑，漫画也讽刺将这些主意放入建议箱毫无用处。

很不幸，对待建议的这种态度在许多公司仍然存在，而这是不应该的。研究表明，最好的做法已经在公司里存在但却常常没有得到确认和利用。<sup>[37]</sup>这使得大量有价值的知识浪费掉了。在今天的环境中，努力获取高绩效的公司不能忽视这样具有潜在价值的信息。记住我们对知识管理的讨论和在组织里同其他人共享与绩效相关的知识的必要性。一些公司已经认识到把潜在的内在标杆比较的最佳实践作为一种监控和衡量绩效的工具。例如，丰田汽车公司发明了一种屏幕建议系统，以潜在的冲击、利益执行的苦难度为基础来对最好的做法排序。Accenture 和 EDS 有限公司雇用了知识经理来检查和传播有关内在的最好做法。W. R. Grace 公司，一个专业化学物质、建筑和容器产品的供应商，经常更新它的优秀销售人员的简介，来作为一种供其他人学习的典范。通用汽车公司将从高层管理到生产线的员工送到不同的工厂，在那里他们可以学到内部的和外部的最佳实践。<sup>[38]</sup>

表 20—3 是一个管理者们为了执行一个内部标杆比较最佳做法项目所必须做的事情的总结。

表 20—3 成功执行一个内部标杆比较最佳做法项目的步骤

1. 将最佳实践同组织战略和目标联系起来。  
组织的战略和目标应该规定什么样的最佳实践对组织其他人最有价值。
2. 确定整个组织的最佳实践。  
组织必须有一种方法来找出在不同工作领域和单位已经获得成功的做法。
3. 发展最佳实践奖赏和承认系统。  
个人必须给予一种共享他们知识的激励。奖赏系统应该融入组织文化中。
4. 在整个组织中进行最佳实践的沟通。  
一旦一个最佳实践得到确认，这个信息能够在组织内同其他人共享。
5. 创造一个最佳实践知识共享系统。  
组织应该给组织成员提供一个正常的机制以继续共享他们的想法和最佳实践。
6. 在正在进行的基础上培养最佳实践。  
创造一种能加强“我们能从每个人身上学习”的态度并强调信息共享的组织文化。

资料来源：Based on T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough," *Business Finance*, August 2000, pp. 33—37

## 在帮助组织获取高绩效水平中经理的角色

只有通用电气公司、雅芳公司、思科公司、西迈克斯公司和其他 24 家公司连续 5 年（1996—2000 年）<sup>[39]</sup> 在《产业周刊》的 100 家管理最好的企业的名单上榜上有名。是什么把这些高绩效公司和全球其他无数公司区别开来的呢？为这个列表挑选杰出公司的两个评委说：“所有的公司应该知道：在 20 世纪获得竞争优势的关键在于高层领导建立一个能洞察智力资本的社会结构的才能。管理最好的公司是能够把新经济速度和电子化的本质与旧经济产生的利润、市场份额、良好的顾客服务的本质结合起来并加以实施。”<sup>[40]</sup>

在这些方面什么引导着这些公司？谁作出这些决定和选择？注意这些公司拥有最佳管理公司的声望。显然，管理者在他们的公司获得高水平绩效中扮演着重要的角色。管理者们在获得高绩效方面扮演了什么角色呢？前面我们提到了没有管理者愿意使他们的管理成绩普普通通。图 20—2 给出了在领导员工和组织获取可作为模范水平的绩效中管理者的一些重要责任。



图 20—2 在帮助组织获取高绩效水平方面管理者的责任

领导组织获取高绩效的管理者首要责任的其中之一就是：帮助组织成员在组织变革时期作出正确的选择。<sup>[41]</sup> 我们知道，对于绝大多数组织，变化是当今一个既定的环境。通过回答员工的有关问题，管理者必须指明方向，这些问题是：变化带来什么？对员工变化意味着什么？现在他们的绩效如何得到评价？将给予他们什么样的工具和支持？无论变化是组织范围的还是只限于工作团体，员工的关心是一样的。通过在变化时期提供方向和鼓励，管理者能够影响员工作出有关他们工作活动的选择，这些选择将有助于他们获得高的绩效水平。并且，员工获得高水平的绩效，组织也将获得高水平的绩效。

管理者的另外一个责任是设计一个绩效管理系统：用来确定合适的绩效衡量标准并记下一般的绩效衡量问题。在组织中这是一个可接受的事实：所衡量的事情正是所做的事情。<sup>[42]</sup> 人们会在那些他们将会得到衡量的事情上做工作。因此管理者不得不确保他们正在评价正确的事情。例如，通用汽车公司的绩效衡量会告诉任何你想知道的有关汽车成果的事情——如每种物质投入了多少，它有什么缺点。制造一辆汽车要花费多少劳动工时。实际上，公司有大约



1 000种结果衡量标准，但是所缺乏的是工作过程绩效衡量。没有衡量标准告诉员工他们做错了多少，他们怎样才能提高自己的绩效。<sup>[43]</sup>

组织应该衡量什么？它们应该衡量那些对顾客、对它们用来提供产品和服务的工作过程、对公司本身都具有重要性的东西。<sup>[44]</sup>这回到了在计划功能中建立适当的目标的重要性。如果选择的目标很重要，值得去追求，那么它们就应该是足够重要的以为绩效衡量服务。

知道需要衡量什么只是战斗的一半。管理者必须强调那些有损绩效衡量和过程报告的共同问题。图 20—3 给出了在绩效衡量和报告中最常见的问题。通过集中关注关键的支持组织目标的事实和数据，管理者能解决这些问题，并清楚、具体、及时地报告它们。<sup>[45]</sup>



资料来源：Based on T. Leahy, “10 Cures for Performance Reporting Anxiety,” *Business Finance*, December 1999, pp. 63—65.

最后，在帮助获得高水平绩效过程中管理者的一个重要的责任是把想法付诸行动。管理者应该鼓励员工发展好的想法，鼓励员工把它们当成可以付诸实践的想法而加以仔细考虑。<sup>[46]</sup>在高行动组织中，具体的设计好的结果得到确认，从概念到实践员工画出了整个行动过程。那就是像巴黎的 Air Liquide 公司在怎样做模范的顾客服务方面获得了一个极佳的名声；荷兰的 Baan NV 已经成功实现了产品发展方法；通用电气公司的员工们在它的 6σ 质量项目中已经掌握了解决问题的技巧和技术。<sup>[47]</sup>在这些组织里的管理者已经建立了一种有利于员工将想法付诸行动的气氛。



## 电子商务时代的管理

## 电子商务化成功的故事

尽管 2000 年下半年网络股面临着谣言，电子商务仍然存活着并在许多公司继续兴旺。<sup>[48]</sup>这些电子化商务已经能够设计成功的战略来抓住和利用顾客价值。在第 2 章，我们介绍了有关电子化商务的三种类型：电子商务提高的组织、能够电子化的公司和全部电子化的组织。让我们看一下在每一种类型中成功的一些公司。

一个采用电子商务的组织在传统组织中拥有一个电子化商务单位（通常是电子商务率



先使用者)。陆之端 (www.landsend.com), 一个传统的为男人、女人和小孩提供休闲服的经销商, 在网上比其他公司卖出更多的衣服。怎样做的呢? 通过简单地把它网址当作商品目录数字化的版本, 陆之端的副总裁说: “这不是火箭科学, 我们不是突然把衣服出售给紫色头发的人们。因为我们已经是一个有 36 年历史的直接销售商, 顾客服务、业务执行, 所有的一切都摆在那里。” 不管怎样, 陆之端是一个成功实现以电子化与顾客做生意的公司。另外一个公司, W. W. Grainger (www.grainger.com) 作为一个电子商务提高的组织在企业和企业之间的电子化商务中也获得了成功。这儿有一个在互联网上曾经被预测很差的公司。作为一个机器维护和修理的供应商的分销者, 电子商务专家觉得要么它的供应者开始直接在网上销售, 要么这个 75 岁高龄的公司太慢且太懒而不能在网络速度方面竞争。然而, 通过在网络上的网址, Grainger 公司快速发展, 顾客能在超过 220 000 种商品中搜索 (大大超过了它的长长的只能列出 70 000 种产品的目录单), 这种搜索可以在极短的时间完成, 得到最新的报价, 并迅速了解是否产品有存货。公司的总裁说: “很明显, 网络对于我们的顾客是一种最好的工具。”

有能力进行电子商务的组织应用电子商务工具和软件来较好地执行一些传统商业的功能但是不卖任何东西。皮尔斯伯里公司 (食品巨人) 已经发展了基于网络的软件, 这个软件可以分析大量的数据和改变皮尔斯伯里的每个方面: 从发展新产品的办法到在顾客的口味上如何把产品资本化, 再到如何监控产品质量。这个“数字化步兵”正从一个冷静的旧经济食品公司向新经济前沿品牌转变。公司的未来计划包括提供给皮尔斯伯里的员工一个“图书卡”, 给他们在线漫游的自由, 使得他们能够通过成堆的消费者信息来得到他们所需的数据。另外一个应用在线能力来更有效果和效率地工作的公司是 Herman Miller 有限公司, 美国的第二大办公家具制造商。它的创新性的 SQA (简单、快速、可支付的) 的划分把所有的销售和交易活动通过网络联系起来。冲击是什么? SQA 使它的存货周转率达到 40 倍 (大大超过产业平均的 27 倍), 家具选择和规划过程能够在顾客的办公室里在两个小时内完成, 而传统的家具制造商需要花费数个星期或数月; 与其他制造商的 6~8 个星期的交付期相比, SQA 可以使交付能在 3 天到 2 个星期内实现, 并且订单记录错误已经从超过 20% 降到了几乎为零的水平。

一个完全电子商务化的组织是一个整个工作过程都围绕网络的组织。这种类型中一个杰出的公司是雅虎日本。它是《商业周刊》的 2000 年度信息技术 100 强排名靠前的公司。像它的美国伙伴一样, 雅虎日本努力使得它的名字等同于互联网。它的网址是日本最流行的——每月有超过 85% 的日本互联网用户光临。Masahiro Inoue 的公司战略清楚而直接: 从它的美国伙伴 (拥有公司股份的 34%) 那里借用最好的观念, 并充分利用雅虎这个名字的价值。然后就有了雅虎金融, 雅虎网络入口的另外一部分, 雅虎金融吸引了每月 690 万的浏览量——超过它的最有力的竞争者微软在线服务的货币中心的浏览量的两倍。通过和它的伙伴的各种联盟, 这个网址给顾客提供了在线金融服务来满足他们独特的需要。雅虎金融和它的伙伴雅虎已经创造了用户想要的在线工具。



#### 小测验

10. 如何利用信息系统进行控制?
11. 为什么内部和外部的最佳实践的标杆比较很重要?
12. 管理者能做些什么来获得高水平的绩效?



## 管理者对“管理者困境”的回应

凯瑟琳·R·霍姆斯 (Catherine R. Holmes)

Occupational Health 经理, Army & Air Force Exchange Service, 得克萨斯州达拉斯

汤姆的首要任务是发展一个期望的 EMP 顾客体验的书面模型, 这必须是一个他用来衡量组织效力和效率的模型。一旦他确定了他所希望的顾客从他们的参观中得到什么, 他就能确定是否能够达到那个目标。其次, 一个多样化、知识化、友好的、有益的员工团体是必需的。必须有基本的政策来保持合适的训练和文化, 这种文化散发着兴奋并最大化顾客的总体体验。此外, 员工在评价组织的效率中处于一个独特的位置, 并能够成为用来改善组织效率的一个有价值的信息来源。

通过获得顾客的反馈或利用关注团体, 可以有许多方法来评价组织绩效。此外, 获得参观者数目的统计数字, 并发展一种用来确定重复光顾的顾客的方法可以帮助汤姆判断他的组织绩效。

亚当·弗格森 (Adam Ferguson)

Data Resource Coordinator, Cox Health Systems, 密苏里州斯普林菲尔德

对于任何成功公司的一个关键的高质量、精确地报告工作的能力。在办公室里有了一个详细的技术系统, 汤姆能直接从每个顾客那里收集数据。在顾客的整个停留过程中, 利用他们的个人便携式装置, 可以随时向顾客提问题, 这样做被访问者就不会对询问有所警觉, 并且在某种意义上这种方式不会脱离顾客的体验。汤姆也能使设备程序化以监控参观者寻找的东西。如果一个参观者不能提出任何补充性的信息, 这可能标志着顾客并没有什么体验。

对汤姆而言他所选择的追踪的东西是真正的问题所在。建立一个数据库并标注何时博物馆的经历作出了改变, 如果 EMP 对人们有预期的冲击, 那么他就拥有了一个用来监控、提高、计划、了解的有价值的工具。

## 本章小结

按本章开始的学习目标的顺序进行总结:

1. 组织绩效是组织所有工作过程和活动的累积性结果。
2. 衡量组织绩效很重要, 因为它导致更好的资产管理、顾客价值提供能力的提高、组织知识衡量标准的改善。此外, 组织绩效的衡量对组织声望具有影响。
3. 用得最多的组织绩效衡量标准包括组织生产率、组织效力和公司排名。组织生产率是组织生产的全部服务或产品的成果除以产出那个成果所需的投入。组织效果是组织目标的合适程度和组织达到那些目标的好坏程度的一个衡量指标。公司排名是一个由各种商业出版物和组织建立的一个列表, 用不同的

绩效衡量标准来对公司进行排名。

4. 传统财务控制的衡量标准包括比率分析和预算分析, 管理者能把这些比率分析作为外在的控制手段来监控组织对它的资产、负债、存货等物质利用程度和获利程度。预算给管理者提供了衡量和比较资源消耗的一个定量标准, 其他财务控制的衡量标准包括经济附加值 (EVA) 和市场附加值 (MVA)。EVA 是通过把税后经营利润减去年度总资本成本计算出来的。作为一个绩效控制工具, EVA 集中于管理者对获取一个周转率和资本成本方面的关注。MVA 衡量了股市对一个公司过去和将来的资本投资项目价值的评价。EVA 和 MVA 两者后面隐藏的基本概念是假设公司从投资者那里获得资本并使之增值。

5. 一个管理信息系统能为管理者提供他们所需的用来监控组织绩效和控制组织活动的信息。没有信息, 他们会发现做以下事情很困难: 衡量实际的绩效、将实际绩效和绩效标准进行比较, 或者如果实际和标准之间存在重大的差别, 采取适当的行动步骤。

6. 平衡计分卡是一个绩效衡量工具, 它关注以下四个领域: 财务、顾客、内部过程、人/改革/资产增长, 而这些对公司的绩效作出贡献。根据这种方法, 管理者应该在这四个领域的每一个中制定目标, 并通过衡量来确定这些目标是否达到。

7. 最好做法的标杆比较能用来监控和衡量组织绩效, 因为它能确定具体的绩效差距和潜在的需要改善的领域。

8. 在扮演帮助组织获得高水平绩效的角色中, 管理者有一定的责任, 包括: 在组织变革时期帮助组织成员作出正确的选择, 设计一个用来确定合适绩效衡量标准的绩效管理系统, 强调常见的绩效衡量问题, 创造一种有助于员工将想法付诸行动的组织氛围。

## 思考题

1. 一个组织可以多产但没有效果吗? 可以有效但少产吗? 请解释之。
2. 在什么方式下信息对组织来说是一种独特的资源? 举例说明。
3. 存在组织不需要关心组织绩效的监控和衡量这样的情况吗? 请解释之。
4. 组织绩效的衡量作为组织控制功能的一部分曾讨论过, 它和其他三个组织功能 (计划、组织、领导) 有联系吗?
5. 在组织知识和内部最佳实践标杆比较之间存在联系吗?

## ■ 登录: 基于互联网的练习

本篇列举了几个流行的企业排名榜。选择其中的一个并找出排名中的前五名公司。对公司采用的战略、目标、工作活动、过程和项目的类型做一个简短的列表。这些公司之间存在共同的特点吗?

## ■ myphilp 网站指南

myPHILIP ([www.prenhall.com/myphilp](http://www.prenhall.com/myphilp)) 是一个完全客户化的网页, 它将学生和教师与教材联系起来。

- 对学生: myPHILIP 提供一个在线的学习指南, 将教材各章的内容与当前的事件、互联网练习、授课笔记、可下载软件、职业生涯中心、写作中心以及教师答疑等连接在一起。

- 对教师: myPHILIP 提供一份教学大纲, 有助于教师管理教学内容、与学生交流和上传个人资源。

## ■ 一起工作: 基于团队的练习

设计平衡计分卡方法, 是为了让管理者得到一个全面的对不同方面的组织绩效的看法, 组织绩效的每一个方面同等重要。进入 3~4 个班级成员的小团体, 建立一个平衡计分卡绩效衡量工具。为了评价在一个介绍性的管理课程中学生的成绩, 教师将会用到这个工具。准备和班上的其他同学共享你的计分卡, 并说明你的绩效衡量标准的选择。

## ■ 案例应用

### 生活方式之王

大多数人对美国最著名的家庭主妇马莎·斯图尔特 (Martha Stewart) 都有一个明确的观点——要么爱她要么恨她。但是不管你怎么看待这个公众人物做饭、装饰或做园艺, 你都不得不赞同这样一个事实: 她正建立一个给人印象很深的公司, Martha Stewart Living Omnimedia 有限公司。

从她 1982 年出的有关娱乐的第一本书到今天的多媒体王国, 斯图尔特已经把她最擅长的东西资本化了——帮助人们获得一个高质量的生活方式。在这种生活方式中, 做饭、装饰、娱乐和其他的家政艺术的基本事实得到了强调和赞扬。马莎的痴迷者们有许多并且很忠诚。她的各种媒体的使用次数据说每月超过了 8 800 万人次。

MSO 到底做了些什么? 它是一个给家庭主妇和其他消费者提供的入门内容和相关产品的领先创造者。公司的管理者寻找方法来支持从媒体到零售商范围的品牌名称。截至 2000 年 10 月, 公司有超过 3 700 种不同种类的产品, 包括床上和浴室用品、婴儿用品、室内化妆品、工艺包、户外家具和园艺工具、家具器皿系列。公司致力于为顾客提供高质量、便利性和一个广泛范围产品中的选择性。顾客能够通过以下途径购买 Martha Stewart 的产品: 商业中心的零售商 (Kmart)、国有部门的商店 (Sear, Zellers, P/Kaufmann)、化妆品专卖店、工艺品和皮制品专卖店、Martha 的邮购目录、在线的 Martha 邮购店、共享的网址 [Bluelight.com](http://Bluelight.com)。之后, 就有了 MSO 的各种媒体物质, 包括三种杂志、每周的电视节目、每天的有线电视节目、每周的 askMartha 报纸专

栏、askMartha 电台节目和公司的网页。

组织绩效控制需要做如此多的不同活动,这对公司的管理者是一个极大的挑战。然而他们所做的每一件事情都致力于达到组织的两个主要目标:(1)给尽可能多的顾客提供入门内容和信息;(2)为顾客形成马莎·斯图尔特式的处事风格提供必要的信息和产品,从而将顾客转变为行动者。

#### [问题]

1. 在马莎·斯图尔特的全部媒体中以下的经理们各需要什么类型的信息:  
(1) 马莎·斯图尔特式的 CEO;(2) 主管获得新的社论内容的经理;(3) 市场营销部的副总裁。

2. 由于所有的 MSO 产品致力于利用相同的入门内容和信息,在各种媒体和产品部门中如何利用内部的标杆比较?

3. MSO 看起来在资产管理方面做的工作很好吗?解释一下。

4. 管理者可能会用到什么样的绩效衡量标准来监控公司提供顾客价值的好坏程度?具体一点。

5. 平衡计分卡对 MSO 来说意味着什么?

资料来源:Company information from company Web site ([www.marthastewart.com](http://www.marthastewart.com)), December 19, 2000 and Hoover's Online ([www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)), December 19, 2000; and D. Brady, "Martha Inc.," *Business Week*, January 17, 2000, pp. 62-72.

#### [注释]

[1] S. Kirsner, "Are You Experienced?" *Wired*, July 2000, p. 190; "Seattle's \$240M Question: Are You Experienced?" *USA Today*, June 26, 2000, p. 1; K. Swisher, "While Bill Gates Has His World Rocked, Paul Allen Is on a Roll," *Wall Street Journal*, June 12, 2000, pp. B1+, and R. Covington, "A Swoopy, Funky Fun House of Rood," *Smithsonian Magazine*, June 2000, pp. 68-78.

[2] T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 231.

[3] R. E. S. Boulton, B. D. Libert, and S. M. Samek, "Learning to Juggle," *Business 2.0*, June 27, 2000, pp. 250-263.

[4] This box based on R. Balu, "Exit Strategies," *Fast Company*, April 2000, pp. 352-365.

[5] Ibid. [3]

[6] J. Teresko, "Using R&D to Drive Growth," *Industry Week*, March 15, 1999, pp. 22-30.

[7] "Strong Reputations Mean Business," *Marketing Management*, Fall, 1999, p. 4.

[8] "Investors Love the Top Ten and So Do Job Seekers," *Fortune*, February 21, 2000, available online ([www.fortune.com](http://www.fortune.com)); and A. B. Fisher, "Corporate Reputations," *Fortune*, March 4, 1996, pp. 90-96.

[9] C. Gore and E. Gore, "Knowledge Management: The Way Forward,"



*Total Quality Management*, July 1999, pp. S554 – 560.

- [10] S. L. Mintz, "A Knowing Glance," *CFO*, February 2000, pp. 52 – 57.
- [11] Ibid.
- [12] R. Lieber, "Numbers Talk!" *Fast Company*, October 1999, pp. 362 – 373.
- [13] Ibid.
- [14] P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), P. 456.
- [15] C. Fredman, "The Completely PC Workforce," *Executive Edge*, August/September 2000, pp. 44 – 48.
- [16] A. M. Ristow, T. L. Amos, and G. E. Staude, "Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in the Administration of Cricket in South Africa," *South African Journal of Business Management*, March 1999, pp. 1 – 5.
- [17] This box based on S. M. Mehta, "What Minority Employees Really Want," *Fortune*, July 10, 2000, pp. 180 – 186; and E. LeBlanc, L. Vanderkam, and L. VellaZarb, "America's 50 Best Companies for Minorities," *Fortune*, July 10, 2000, pp. 190 – 200.
- [18] "Top Performing Companies," *Fortune*, found online ([www.fortune.com](http://www.fortune.com)), December 17, 2000.
- [19] R. Levering and M. Moskowitz, "How We Pick the 100 Best," *Fortune*, January 8, 2001, available online ([www.fortune.com](http://www.fortune.com)).
- [20] G. Hasek, "The World's 100 Best," *Industry Week Online* ([www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)), December 18, 2000.
- [21] "ACSI Methodology" American Customer Satisfaction Index, available online ([www.bus.umich.edu/research/nqrc/acsi.html](http://www.bus.umich.edu/research/nqrc/acsi.html)), December 17, 2000.
- [22] J. Rosenfeld, "Down-Home Food, Cutting-Edge Business," *Fast Company*, April 2000, pp. 56 – 58.
- [23] P. Landers, "Japan Tech Star Sticks to Manufacturing," *Wall Street Journal*, April 24, 2000, p. A22.
- [24] Wheelen and Hunger, *Strategic Management*, pp. 236 – 237.
- [25] T. Leahy, "Capitalizing on Economic Value Added," *Business Finance*, July 2000, pp. 83 – 86.
- [26] Wheelen and Hunger, *Strategic Management*, p. 237.
- [27] K. Lehn and A. K. Makhija, "EVA and MVA As Performance Measures and Signals for Strategic Change," *Strategy & Leadership*, May/June 1996, pp. 34 – 38; and A. B. Fisher, "Creating Stockholder Wealth: Market Value Added," *Fortune*, December 11, 1995, pp. 105 – 116.
- [28] Wheelen and Hunger, *Strategic Management*, p. 236.
- [29] T. Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard," *Business Finance*, August 2000, pp. 53 – 56.

- [30] Wheelen and Hunger, *Strategic Management*, p. 238.
- [31] Leahy, "Tailoring the Balanced Scorecard."
- [32] Ibid.
- [33] Ibid.
- [34] "Mercedes-Benz Benchmarking Saves DaimlerChrysler \$100 Million," *Industry Week*, October 27, 2000, available online ([www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)).
- [35] M. Simpson and D. Kondouli, "A Practical Approach to Benchmarking in Three Service Industries," *Total Quality Management*, July 2000, pp. S623 - S630.
- [36] K. N. Dervitsiotis, "Benchmarking and Business Paradigm Shifts," *Total Quality Management*, July 2000, pp. S641 - S646.
- [37] T. Leahy, "Extracting Diamonds in the Rough," *Business Finance*, August 2000, pp. 33 - 37.
- [38] Ibid.
- [39] Hasek, "The World's Best 100."
- [40] Ibid.
- [41] J. Rosenfeld, "Want to Lead Better? It's Simple," *Fast Company*, March 2000, pp. 58 - 60.
- [42] J. Mariotti, "What Gets Measured Gets Done?" *Industry Week*, February 15, 1999, p. 94.
- [43] A. M. Weber, "Why Can't We Get Anything Done," *Fast Company*, June 2000, pp. 168 - 180.
- [44] Mariotti, "What Gets Measured Gets Done."
- [45] T. Leahy, "10 Cures for Performance Reporting Anxiety," *Business Finance*, December 1999, pp. 63 - 65.
- [46] P. Roberts, "The Art of Getting Things Done," *Fast Company*, June 2000, pp. 162 - 164.
- [47] J. McClenahan, "What Is a Best Practice Anyway?" *Industry Week*, March 24, 1997, available online ([www.industryweek.com](http://www.industryweek.com)).
- [48] This box based on E. Gunn, "Shop From Us, Buy From Them," *Business 2.0*, December 26, 2000, pp. 116 - 118; K. Belson, "Yahoo Japan Wins Hoorays," *Business Week*, June 19, 2000, p. 104; R. O. Crockett, "A Digital Doughboy," *Business Week E-Biz*, April 3, 2000, pp. EB78 - EB86; D. Rocks, "Reinventing Herman Miller," *Business Week E-Biz*, April 3, 2000, pp. EB89 - EB96; C. Pickering, "Tight Fit," *Business 2.0*, April 1, 2000, available online ([www.business2.com](http://www.business2.com)); and "10 Companies That Get It," *Fortune*, November 8, 1999, pp. 115 - 117.

# 创业单元

## 管理创业型企业：控制问题

创业者必须加强对新创立企业日常运营的控制，这是为了使企业无论在短期或长期内都能得以生存并繁荣。创业者面对的独一无二的控制包括管理企业的成长、管理企业的暂时衰退、撤出风险资本甚至管理其个人生活上的选择与挑战。

### ■ 企业成长管理

威廉·威廉姆斯 (William Williams)，Glory 食品公司的创始人，就对他的企业成长采取了不寻常的管理方式。Glory 食品公司 ([www.gloryfoods.com](http://www.gloryfoods.com)) 总部在俄亥俄州的哥伦布市，销售美国南部特色风味的家庭速制食品，以代替耗费数小时的传统烹调方法。Glory 食品公司采取保守的方式使企业成长并成功地垄断了其所在的细分市场。威廉姆斯之所以决定让企业慢慢成长在很大程度上是基于这样的事实：他不想因为要取得企业成长所需的融资而使得自己保持创始人地位的股份被稀释。尽管这种缓慢的成长方式可能需要更多的时间，但威廉姆斯和他的合伙人觉得这是值得付出的代价，只要他们仍然对企业有绝对的控制权。<sup>[1]</sup>

成长对创业型企业来说是一个自然的也是令人渴望的结果，成长是一个创业型企业区别于其他类型企业的标志。实际上，它是创业这个词的应有之义。创业型企业追求成长<sup>[2]</sup>，然而成长并不一定意味着疯狂和混乱无序。正如威廉姆斯在 Glory 食品公司发现的那样，缓慢但可以控制的成长也不失为一种成功。顺利的成长并不是因为偶然或是幸运才发生。要使企业取得顺利的成长，显然需要创业者管理好伴随成长而来的所有挑战，这包括对企业成长加以计划、组织和控制。

**企业成长计划** 这似乎显得我们是在重新讨论计划而不是控制问题。实际上，控制和计划紧密相连，正如我们在第 18 章所讨论的（见图 18-1）。最好的成长战略是经过良好计划的。<sup>[3]</sup>最理想的情况是，关于成长的决策并不是自发产生的，而是创业者总体商业目标和计划的一部分。未经计划的快速成长是灾难性的，创业者必须把企业成长战略视为他们商业计划的组成部分，并力戒使计划变得僵硬死板。关于成长的计划应有足够的灵活性以便利用成长过程中未曾预期到的机会。对企业成长加以计划后，成功的创业者接着就必须对企业成长加以组织。

**企业成长组织** 创业者组织成长面临的重要挑战包括寻找资本、寻找人力资源以及加强组织文化。

能否有充足的资本是成长中的创业型企业面对的一个主要挑战。资金的困扰似乎永远都摆脱不了，难道不是吗？企业的扩张需要耗费资本。寻找企业成长所需资本的过程很大可能

会是去寻求风险资本的投资。然而，在这节骨眼上，企业必须有一个成功的发展记录以支持对风险资本的申请。否则，想取得所需的资本是很困难的。

这也就是为什么我们在前面说过，最好的成长战略是经过周密计划的战略。企业成长计划的一个重要部分就是要规划企业如何成长才能获得资本支持。举个例子，生产 Samuel Adams 啤酒的波士顿啤酒公司。几年来通过专注于扩张其最畅销的生品线，取得了每年 30%—50% 市场销售的增长。然而，由于公司仅专注于市场占有率的增长而不太注重资本的控制，没有坚实的资本基础。在成长周期中，公司现金流出现困难，迫使公司总裁兼酿酒师吉姆·科克 (Jim Koch) 引入风险资本基金，但毫无用处。不过，当 20 世纪 80 年代末公司的 CFO 调整了公司的资本结构，通过设立企业成长的资金计划使得管理企业成长更富效率和成果。<sup>[1]</sup>

对成长中的创业型企业需要强调的另一个重要问题是寻找所需的人才。如果企业成长很快，由于时间有限，人才的问题就愈加突出。在企业成长过程中要完成不断增长的工作负荷，对所需要雇员的数量和类型加以尽可能的计划非常重要。与此同时，为帮助员工更好的应对与企业成长相伴随的不断成长的压力，向他们提供额外的培训和支持是必不可少的。

最后，当一个企业在不断成长的时候，重要的是创建一种积极的以成长为导向的企业文化，企业文化能提高企业取得成功的概率。无论是对个人还是组织，有时候这做起来很难，特别是当每天都有急剧变化发生时。不过，在成长过程中确立并得到加强的价值观、态度和信仰对创业型企业未来的成功很重要。表 P6—1 列举的一些建议有助于创业者用来使企业文化成为营造良好组织氛围的工具，在此氛围中组织的成长被视为令人渴望和重要的。使员工专注和投身于企业正在从事的业务中对企业成长战略的最后成功至关重要。如果员工没有被导入创业型企业正在前进的方向上来，企业成长战略不可能成功。

表 P6—1

建设支持性的以成长为导向的企业文化的建议

- 保持信息沟通系统的开放性——向员工通告主要的事项
- 保持诚实、开放和在挑战面前直率的态度，对组织的成长加以奖励，以此来建立员工间的互信
- 做一个良好的倾听者——发现员工心里所想的和所面对的事情
- 乐于授权
- 保持灵活性——如有必要，愿意改变自己的计划
- 提供一贯的和有规律的反馈使员工能知道结果是好还是坏
- 认可员工的努力以强化每个人的贡献
- 不断地培训员工，以提高他们的工作能力和技巧
- 即使企业不断成长时，也要专注于企业的使命
- 既然一个成功的企业有赖于所有员工的共同努力，就必须在企业中建立和强化“主人翁”精神

**企业成长控制** 成长中的创业型企业面对的另一挑战是加强业已建立的组织和控制，保持良好的财务记录，加强对现金流、存货、有关客户的数据、销售订单、货款回收、应付账款和成本等的控制应成为每一个创业者优先考虑的事，无论其企业追求成长与否。而且，在创业型企业快速扩张时，加强上述控制就显得尤为重要。但当企业遇到紧急情况或麻烦时，上述控制总是容易被人忽视或推迟。快速的成长或是缓慢的成长并不能免除对有效控制的需要。事实上，尤为重要是建立一套程序、规章和处理步骤并加以执行。诚然，错误和无效率永远不可能完全避免，至少创业者应相信所做的每一分努力都会提高企业的生产率水平和组织的效率。在 Green Gear 公司的案例中，其首席执行官阿兰·斯科尔兹 (Alan Scholz) 认识到了对企业成长加以控制的重要性。他的做法是奉行终身顾客的战略。组织的工作决策



围绕可能对顾客的影响而调整作出。Green Gear 的员工希望顾客是终身的,这显得意义重大。因为他们计算过,如果他们拥有一个终身顾客,这个顾客一生会为公司带来 1 万美元~2.5 万美元的价值。<sup>[5]</sup>



### 小测验

1. 描述创业者是如何计划企业成长的。
2. 在组织企业的成长中关键的议题是什么?
3. 为什么控制企业的成长很重要?

## ■ 企业低迷时期的管理

虽然对创业型企业来说,组织的成长是一个理想和重要的目标,但当企业的成长战略没有导致预期的结果,而事实上导致了企业业绩的下滑,当事情变糟时将会发生什么呢?在管理企业的低迷状况时,同样存在很多挑战。

没有人喜欢失败,对创业者来说尤其如此。然而,当创业型创业者面对困难时期,需要做些什么呢?首要的步骤是认识到危机正在酝酿。

**危机处境的认识** 创业者应对处于困境的企业危险信号保持应有的警觉。潜在的预示业绩下降的信号包括现金流量严重不足或是负的,企业中人浮于事,不必要和僵硬的行政程序,害怕危机和冒险,容忍无效的工作,缺乏清晰的使命或目标,组织间很少互相交流沟通或是沟通无效率。<sup>[6]</sup>

另一个觉察企业业绩下降的透视方法就是广为人知的“煮青蛙”现象。<sup>[7]</sup>“煮青蛙”是一个经典的心理学反应试验。在第一个试验中,一只活青蛙被扔进一锅沸腾的水中,青蛙很自然的反应就是跳出水锅。但是,在第二个试验中,一只活青蛙被扔进温水锅中,然后逐渐加热到沸腾,青蛙没有作出反应而被煮死了。一个小公司很可能没有意识到“水”最终会沸腾,也就是难以察觉的下滑处境。当业绩的变化缓慢进行时,严肃有力的反应将永远不会被触发,当作出反应时也因太晚而无能为力。那么煮青蛙现象教给我们什么呢?那就是创业者有必要对企业业绩有可能恶化的迹象保持警觉,不要等到水沸腾了才作出反应。

**应对企业的低迷、衰败和危机** 尽管创业者希望永远不出现需要对企业的低迷、衰败和困难作出处理的时候,但确实可能存在他们必须做这些事的时候。毕竟,没有人喜欢去思考正在变坏的事情,会甘愿赶上坏运气。但创业者确实需要做的是在事情发生之前就对此进行思考并找到对策(第 18 章的前馈控制对此有所阐述)。<sup>[8]</sup>有一个及时的计划来应对困难时期是重要的。这非常类似于为应付你家住房一旦失火,提前绘制出安全撤出路线的情形。创业者在紧急情况出现之前应该有所准备。这个计划应集中提供对运营企业最基础和最关键的方面加以控制的细节——现金流、应收账款、成本和负债。除了制定控制企业关键的现金流入和流出的计划外,还包括制定战略以削减成本和对企业进行改组。

## ■ 退出企业

也许对创业者来说从创业型企业中退出是一件看起来奇怪的事,但当创业者决定撤出投资的时候,这件事就会变成现实。作撤资的决定也许是基于以下的事实:创业者希望对其在企业中的初始投资进行资本运作——可称之为收获原始投资增值,或者创业者意识到企业面

临严重的业绩问题而退出，或者由于创业者的兴趣已专注于其他的追求（个人生活上的或商业上的）。资本的退出这个问题涉及选择适当的企业估值方法和知悉在出卖企业过程中所涉及的问题。

**企业价值评估方法** 价值评估方法总体来说可以归为三类：（1）资产估值法；（2）收入估值法；（3）现金流量估值法。<sup>[1]</sup> 确定一个企业的价值大有玄机。在大多数情况下，创业者视自己的企业为自己的孩子，并为此作出了很大的牺牲。用标准的变量如现金流或净利润的复合来计算企业的价值有时候结果会令人大吃一惊。这也是为什么创业者将资本撤出企业时，请专业人士对企业作综合的估值显得如此重要的原因了。

**在退出企业时其他需要考虑的重要方面** 尽管准备从企业中撤出投资最棘手的部分是对企业进行估值，但其他的因素同样需要加以考虑。<sup>[2]</sup> 表 P6—2 列出了这些方面。从创业型企业撤出的过程如同企业的创立过程一样需要认真对待。如果创业者准备出售状况良好的企业时，他肯定是想实现创立企业的价值。如果创业者是因为业绩的下降而退出，那么它是想尽可能多地收回投资。

表 P6—2

从创业型企业中退出涉及的事项

- 做好相关准备
- 决定谁将会出售企业
- 考虑税收的影响
- 筛选潜在的买家
- 决定何时告诉员工——在出售之前还是之后

## ■ 管理创业者个人生活的选择和挑战

创业者特别容易兴奋，他们具有强烈的自我实现欲望，然而对创业者也有极端的苛求。创业者需要花很多时间去克服重重困难，并经常处于高度压力之下。当然，作为创业者也会获得很多回报。在这一部分，我们想看一下创业者是如何使这些产生作用的，也就是他们如何成功而有效地平衡他们工作的需要和个人生活的追求。<sup>[1]</sup>

创业者是一个特殊的群体，他们专注、百折不挠、勤奋、聪明。因为他们在企业初创和成长过程是如此投入，他们大多数人可能会忽视他们的个人生活。创业者经常为追求他们的创业梦想而必须作出牺牲。不过，他们能够在工作和生活中达到平衡，他们是如何做的呢？

创业者能做的最重要的事情之一是成为时间的优秀管理者。对需要做的事排出优先次序，用计划（日计划、周计划、月计划）来帮助确定有优先次序事情的时间进程。有些创业者不喜欢花时间去计划或为事情确定先后顺序。他们认为这是荒唐、浪费时间的事情。然而，识别重要的事情并把它们与那些不重要的事情区分开来，这实际上会使得创业者更富效率和效果。此外，做一个优秀的时间管理者的重要方面是把无需亲自参与决策和行动的事授权给信任的下属去做。尽管使创业者对经常做的事放手不管会很困难，但有效的授权将会提高他们个人的效率。另一找到工作和个人生活平衡的建议是在那些必需的商业领域寻求专家的意见。尽管创业者不愿花费紧缺的现金，但从长期来看，这些是值得的投资，可为他们节省时间、精力和避免潜在的麻烦。胜任的专家意见能提供有效的信息，使创业者作出更明智的决策。当冲突发生时，听从专家的建议处理冲突也是很重要的。冲突有工作上的也有家庭生活上的。如果不能处理好冲突，负面情绪就会突然出现并导致沟通失败。当沟通土崩瓦解

时, 至关重要的信息就会失去, 人们(员工或家庭成员)就会设想最坏的情况。这会自发演变成噩梦般的境况, 所以最好的策略是在冲突出现时就处理好它, 谈话、讨论、辩论(如果需要)都行, 但创业者应尽量避免冲突或不要假装它根本没发生。在工作和生活间取得平衡的另一建议是建立一个由信任的朋友和伙伴构成的关系网。友谊群体是使创业者思考清楚问题并得出结论的好方法, 群体中给予的支持和鼓励是创业者无价的力量之源。最后, 当感觉压力太大时, 勇于承认它。创业者是成就追求者, 他们喜欢把困难的事情办成, 以旺盛的精力努力工作。然而, 太大的压力会导致显著的生理和心理问题(正如第13章所探讨的), 创业者必须学会应付压力。毕竟, 如果你没有时间去享有欣欣向荣的创业型企业, 那么建立企业并使之成长又有何意义呢?



#### 小测验

4. 描述煮青蛙现象, 为什么这对创业者有用?
5. 当创业者决定从创业型企业退出时, 需要考虑哪些方面?
6. 创业者怎样平衡工作和个人生活的需求?

#### [注释]

- [1] Information from company's Web site [www. gloryfoods. com], January 22, 2001; and C. Shook, "Making Haste Slowly," *Forbes*, September 22, 1997, pp. 220 - 222.
- [2] G. R. Merz, P. B. Weber, and V. B. Laetz, "Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth," *Journal of Small Business Management*, October 1994, pp. 48 - 60.
- [3] L. Beresford, "Growing Up," *Entrepreneur*, July 1995, pp. 124 - 128.
- [4] J. Summer, "More, Please!" *Business Finance*, July 2000, pp. 57 - 61.
- [5] T. Stevens, "Pedal Pushers," *Industry Week*, July 17, 2000, pp. 46 - 52.
- [6] P. Lorange and R. T. Nelson, "How to Recognize and Avoid Organizational Decline," *Sloan Management Review*, Spring 1987, pp. 41 - 48.
- [7] S. D. Chowdhury and J. R. Lange, "Crisis, Decline, and Turnaround: A Test of Competing Hypotheses for Short-Term Performance Improvement in Small Firms," *Journal of Small Business Management*, October 1993, pp. 8 - 17.
- [8] C. Farrell, "How to Survive a Downturn," *Business Week*, April 28, 1997, pp. ENT4 - ENT6.
- [9] R. W. Pricer and A. C. Johnson, "The Accuracy of Valuation Methods in Predicting the Selling Price of Small Firms," *Journal of Small Business Management*, October 1997, pp. 24 - 35.
- [10] P. Hernan, "Finding the Exit," *Industry Week*, July 17, 2000, pp. 55 - 61; D. Rodkin, "For Sale by Owner," *Entrepreneur*, January 1998, pp. 148 - 153; A. Livingston, "Avoiding Pitfalls When Selling a Business," *Nation's Business*, July 1998, pp. 25 - 26; and G. Gibbs Marullo, "Selling Your Business: A Preview of the Process," *Nation's Business*, August 1998, pp. 25 - 26.
- [11] T. Stevens, "Striking a Balance," *Industry Week*, November 20, 2000, pp. 26 - 36; and S. Caudron, "Fit to Lead," *Industry Week*, July 17, 2000, pp. 63 - 68.

# 词汇表

## A

**积极倾听 (active listening)** 倾听全部含义, 不带任何先入为主的判断或解释。

**活动 (activities)** 在 PERT 网络中, 从一个事件进展到另一个事件所需的时间或资源。

**解体阶段 (adjourning)** 临时群体发展的最后一个阶段, 以关注活动的善后工作而不是工作绩效为特点。

**态度的情感成分 (affective component)** 态度中的情绪或感觉部分。

**反优先雇佣行动计划 (affirmative action)** 致力于提高受保护群体成员在组织中地位的计划。

**分析型风格 (analytic style)** 一种决策风格, 以高度容忍模糊性和直觉思维方法为特点。

**评价中心 (assessment centers)** 一种对求职者进行绩效模拟测试以评估其管理潜能的机构。

**资产管理 (asset management)** 获取、管理、更新和处置必要资产的过程, 以及设计商业模式从而获取这些资产最大价值的过程。

**东南亚国家联盟 (Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)** 10 个东南亚国家的贸易联盟。

**假设相似性 (assumed similarity)** 相信别人与自己类似。

**态度 (attitude)** 对于物体、人物或事件的评价性陈述, 这种评述可能是赞同的也可能是反对的。

**态度调查 (attitude surveys)** 这种调查方法通过向员工提出问题来收集他们的回答, 从而了解他们对工作、工作群体、上司和组织的感受。

**归因理论 (attribution theory)** 一种对人们判断上的差异作出解释的理论, 这种解释取决于我们对特定行为作出的归因。

**职权 (authority)** 管理职位所固有的发布命令并希望命令得到执行的权力。

**独裁型风格 (autocratic style)** 倾向于集权管理、指令型工作方法、做出统一决策并限制员工参与的领导者。

**内部自治单位 (autonomous internal units)** 独立的分权化经营单位, 每个单位都有自己的产品、客户、竞争对手和利润目标。

**自主性 (autonomy)** 一项工作给任职者在计划和完成工作方面提供的自由度、独立性和自主权的程度。

## B

**平衡计分卡 (balanced scorecard)** 一种绩效测量工具, 它关注对公司的绩效作出贡献的四个方面——财务、客户、内部流程、人员/创新/资产增长。



**彻底纠正行动 (basic corrective action)** 这种纠正行动首先考查绩效偏差的程度和原因，然后从偏差的根源进行纠正。

**BCG 矩阵 (BCG matrix)** 一种根据市场份额和战略事业单位 (SBUs) 的增长率来指导资源分配决策的战略工具。

**态度的行为成分 (behavioral component)** 态度的一种构成成分，指个体以特定方式对某人和某事做出行动的意向。

**行为定位评分法 (behaviorally anchored rating scales, BARS)** 一种绩效评估技术，根据实际工作行为的具体事例来评价员工。

**行为型风格 (behavioral style)** 一种决策风格，以不能容忍模糊性和直觉思维方法为特点。

**行为理论 (behavioral theories)** 区分有效领导者和无效领导者行为差异的一种领导理论。

**行为 (behavior)** 人的活动。

**标杆比较 (benchmarking)** 在竞争对手和非竞争对手中寻找一种最佳实践做法，从而导致卓越的绩效。

**大五人格模型 (big-five model of personality)** 人格的五因素模型，包括外倾性、随和性、责任意识、情绪稳定性和经验的开放性。

**体态语言 (body language)** 通过手势、面部表情和其他身体动作传达意义。

**“煮青蛙”现象 (“Boiled frog” phenomenon)** 觉察绩效下降的一种办法，它表明要关注微小的退步情形。

**无国界组织 (borderless organization)** 一种组织的全球性类型，其中人为的地理边界被取消了。

**无边界组织 (boundaryless organization)** 这种组织并不由先前界定的结构所规定，也不局限于横向、纵向或外部边界的规定或限制。

**跨越管理 (boundary spanning)** 通过具体方式与不同的外部利益相关者接触，以收集和传播重要信息。

**有限理性 (bounded rationality)** 仅仅在处理经过简化了的决策过程参数时，行为是理性的。这种简化是由于个体处理能力的局限性造成。

**盈亏平衡分析 (break-even analysis)** 一种识别全部收入刚好弥补全部成本的平衡点的技术。

**预算 (budget)** 针对具体活动分配资源的数字性计划。

**官僚行政组织 (bureaucracy)** 一种组织形式，以劳动分工、清晰界定等级、规章制度详尽、非个人的关系为特点。

**官僚控制 (bureaucracy control)** 一种控制方法，强调组织职权，依靠管理规章、制度、程序和政策。

**事业层战略 (business-level strategy)** 致力于确定公司应当怎样在各项事业上展开竞争的组织战略。

**商业模式 (business model)** 公司打算怎样从大量的战略、过程和活动中获取利润的一种战略设计。

**商业计划书 (business plan)** 一种书面文件，它概括了一种商业机会，并界定和说明了怎样抓住和开发这种机会。

## C

**职业 (career)** 个体在其一生中所处位置的相继历程。

**集权 (centralization)** 决策权集中于组织中某一点的程度。

**确定性 (certainty)** 因为各种方案的结果都是已知的，因而管理者能够作出精确决策的情境。

**指挥链 (chain of command)** 从组织高层延伸到基层的一条持续的职权线，它界定了谁向谁报告工作。

**变革推动者 (change agents)** 作为变革催化剂并承担变革过程中管理责任的人。

**通道 (channel)** 消息传播的媒介。

**领袖魅力型领导者 (charismatic leader)** 热情而自信的领导者，其人格魅力和活动能力会影响到人们以某种方式活动。

**小集团控制 (clan control)** 一种控制方法，员工行为通过共同的价值观、规范、传统、仪式、信念及组织文化的其他方面得到控制。

**古典观点 (classical view)** 一种认为管理层惟一的社会责任就是使利润最大化的观点。

**封闭系统 (closed systems)** 既不受环境影响也不与环境发生交互作用的系统。

**封闭式公司 (closely held corporation)** 由少数人持有且不公开交换股权的公司。

**道德准则 (code of ethics)** 对于组织的主要价值观以及组织期望员工遵循的道德标准的正式陈述。

**强制权力 (coercive power)** 领导者由于拥有惩罚或控制的能力而拥有的权力。

**态度的认知成分 (cognitive component)** 态度的一个构成部分，包括个体持有的信念、观点、知识和信息。

**认知失调 (cognitive dissonance)** 态度之间以及行为与态度之间的任何不一致或不协调。

**集体主义 (collectivism)** 一种文化维度，指的是当人们遇到困难时希望群体的其他成员照顾和保护他们。

**承诺概念 (commitment concept)** 计划应该扩展到未来足够长的期限，以满足这些承诺和投入的实现。

**沟通网络 (communication networks)** 组织沟通的纵向和横向的各种模式。

**沟通 (communication)** 意义从一个人传递到另一个人中包括的 7 个成分。

**竞争优势 (competitive advantage)** 一个组织有别于其他组织的地方以及它的突出方面。

**竞争对手情报 (competitor intelligence)** 试图识别竞争者是谁、他们在干什么、他们的行动将会对本组织产生什么影响的环境扫描活动。

**压缩工作周 (compressed workweek)** 指员工每周的工作日减少，但每天的工作时间更长的时间安排。

**概念技能 (conceptual skills)** 对于抽象、复杂的情况进行思考和概念化的能力。

**同期控制 (concurrent control)** 一种在活动进展过程中实施控制的类型。

**冲突 (conflict)** 觉察到不相容的差异，并因此而导致干涉和对抗。

**关怀维度 (consideration)** 领导者的工作关系中以相互信任、尊重下级的看法和感情为特点的程度。

**权变观点 (contingency perspective)** 这种观点指出，组织各不相同，它们面临的情境不同（权变），需要的管理方法也不同。

**控制职能 (controlling)** 这一管理职能包括：对实际工作绩效进行监督，将实际绩效与标准进行对比，并在必要时采取措施。

**控制过程 (control process)** 包括一个三步过程：衡量实际绩效，将实际绩效与标准进行比较，采取管理行动来纠正绩效偏差或不适当的标准。

**控制 (control)** 确保各项活动按计划进行并纠正各种显著偏差的监视活动过程。

**核心能力 (core competencies)** 一个组织主要的价值创造技能、能力和资源，它决定了组织的竞争武器。

**公司层战略 (corporate-level strategy)** 寻求确定组织应当从事什么事业或希望从事什么事业的组织战略。

**公司制企业 (corporation)** 一种法律意义上的企业实体，它独立于出资者和经营者存在。

**成本领先战略 (cost leadership strategy)** 一种组织试图成为产业中成本最低的生产者的事业层战略。

**创造 (creativity)** 以独特方式综合各种思想或在各种思想之间建立起特殊联系的能力。

**信誉 (credibility)** 下属认为某人诚实、有能力和能够鼓舞他人的程度。

**关键事件 (critical incidents)** 一种绩效评估技术，评价者列出区分有效的和无效的工作业绩的关键行为。

**关键线路 (critical path)** PERT 网络中最长的活动系列。

**交叉职能团队 (cross-functional team)** 一种工作团队类型，由不同的专家组成混合小组，并在各种任务上协同合作。

**文化冲击 (cultural shock)** 由于融入一种新的文化中而带来的困惑、迷失方向和感情上剧变的感觉。

**顾客部门化 (customer departmentation)** 依据共同的顾客来组合工作。

## D

**数据 (data)** 未经加工和未经分析的事实。

**分权 (decentralization)** 低层员工提供了更多决策投入或者实际上可以作出决策的程度。

**决策制定角色 (decisional roles)** 与作出决择有关的管理角色。

**决策标准 (decision criteria)** 定义哪些因素与决策有关的标准。

**决策制定 (decision-making)** 由 8 个步骤构成，包括：识别问题，选择备选方案，评价决策效果等等。

**解码 (decoding)** 对传递者的消息重新加以解释。

**解聘 (decrutment)** 减少组织内部劳动力供给的技术。

**斜向沟通 (diagonal communication)** 发生在跨工作部门和跨组织层级的员工之间的沟通。

**差异化战略 (differentiation strategy)** 一种事业层战略，公司提供与众不同的产品，并得到了顾客的普遍认同。

**方向性计划 (directional plans)** 一种灵活的、陈述总体指导方针的计划。

**命令型风格 (directive style)** 一种决策风格，以低容忍模糊性和理性的思维方式为特点。

**事业部型结构 (divisional structure)** 一种由独立的或半独立的单位或事业部组成的组织结构。

**劳动分工 (division of labor)** 将工作分解为狭窄的、重复性的任务。

**下行沟通 (downward communication)** 从管理者流向下属人员的沟通。

**双职工家庭 (dual-career couples)** 夫妻双方都拥有专业岗位或管理岗位的工作。

**消极冲突 (dysfunctional conflicts)** 也称功能失调的冲突，即阻碍组织实现其目标的冲突。

## E

**电子企业 (e-business)** 一个含义广泛的术语，用于描述那些通过电子连接（基于互联网



的) 与其关键利益相关者开展工作, 从而更有效率、更有效果地实现其目标的组织。

**电子商务 (e-commerce)** 各方通过电子互动方式进行业务交易与往来。

**经济附加值 (economic value added, EVA)** 一种财务工具, 通过税后经营利润减去总的资本本年成本, 来衡量公司和各事业部的绩效。

**效果 (effectiveness)** 完成活动以便达到组织的目标, 指的是“做正确的事”。

**效率 (efficiency)** 以尽可能少的投入获得尽可能多的产出, 指的是“正确地做事”。

**自我强度 (ego strength)** 衡量个人自信心强度的一种人格特点。

**电子邮件 (e-mail)** 在相互联结的电脑之间即时传输的书面信息。

**情绪智力 (emotional intelligence, EI)** 对非认知的技能、潜能和素质进行测量, 它影响到一个人成功地面对环境的要求和压力。

**员工偷窃行为 (employee theft)** 员工未经允许而拿走公司财物, 用于个人私利。

**授权 (empowerment)** 员工决策自由权的增加。

**编码 (encoding)** 将消息转换成符号。

**创业型企业 (entrepreneurial ventures)** 追求机会、以创新为特征、并以成长和盈利为主要目标的组织。

**创业精神 (entrepreneurship)** 个体或群体通过有组织的努力, 以创新和独特的方式追求机会、创造价值和谋求增长的过程, 不管这些人手中是否拥有资源。

**环境复杂性 (environmental complexity)** 组织环境中的要素数量以及组织所拥有的与这些环境要素相关的知识广度。

**环境扫描 (environmental scanning)** 对大量信息进行扫描, 以便预测并解释环境中的变化。

**环境不确定性 (environmental uncertainty)** 组织环境中的变化程度和复杂程度。

**公平理论 (equity theory)** 该理论认为员工将自己工作的投入—产出比率与相关他人的相应比率进行比较, 然后纠正任何不公平。

**承诺升级 (escalation of commitment)** 对先前决策不断增加承诺, 尽管已有证据表明该项决策可能是错误的。

**尊重需要 (esteem needs)** 个体对于诸如自尊、自主和成就感等这些内在因素的需要, 以及诸如地位、认可和受关注等这些外部因素的需要。

**民族中心论 (ethnocentric attitude)** 一种狭隘的观念, 认为母国的工作方式和活动是最好的。

**欧盟 (European Community)** 15 个欧洲国家的联盟, 创建了统一的经济和贸易实体。

**事件 (events)** PERT 网络中代表主要活动的完成的节点。

**期望理论 (expectancy theory)** 该理论认为, 当个人预期到某种行为将会带来特定的结果, 而且这种结果对他具有吸引力时, 就倾向于采取这种行为。

**专家权力 (expert power)** 基于专业技术、特殊技能和知识的权力。

**出口 (exporting)** 走向国际的一种方法, 指产品在国内生产并销往海外。

**外部环境 (external environment)** 对组织绩效存在潜在影响的外部机构或力量。

**外部互联网 (extranet)** 运用网络技术建立的一种组织沟通网络, 它允许组织内部经过授权的用户与特定的外部人员进行沟通。

## F

**益于家庭的福利 (family-friendly benefits)** 协调员工的需要以使工作与生活相平衡的



福利。

**传真 (fax)** 通过使用普通电话线, 运用可以传输文字和图片的机器来进行沟通。

**可行性研究 (feasibility study)** 分析提案的创新企业的不同方面, 用以确定其可行性。

**反馈 (feedback)** 员工在工作任务的完成过程中, 可以直接而明确地获得有关自己工作绩效信息的程度。

**前馈控制 (feedforward control)** 一种针对防止预计出现的问题的控制, 因为它在实际工作开始之前发生。

**费德勒权变模型 (Fiedler contingency model)** 一种领导理论, 认为有效的群体取决于两方面的恰当匹配: 其一是与下属发生相互作用的领导者风格, 其二是领导者能够控制和影响情境的程度。

**过滤 (filtering)** 故意操纵信息, 使信息显得更易于接受者接受。

**基层管理者 (first-line managers)** 组织中最低层级的管理者, 他们管理着主要从事组织产品的生产与创造的非管理层员工的工作。

**弹性工作时间 (flexible work hours, flex-time)** 一种时间安排系统, 它要求员工每周工作一定时间, 但在一定限度内允许员工自由安排工作时间。

**聚焦战略 (focus strategy)** 公司在某个狭窄的细分市场上寻求成本优势或差异化优势的事业层战略。

**预测 (forecasts)** 对结果的预计。

**外国子公司 (foreign subsidiary)** 一种走向全球化的途径, 组织通过建立一个独立的生产机构或办事处, 在国外直接投资。

**正式沟通 (formal communication)** 发生于组织既定工作安排场合下的沟通。

**正规化 (formalization)** 组织中各项工作的标准化程度以及员工行为受到规则和程序指导的程度。

**正规计划部门 (formal planning department)** 由一群专职的计划人士组成, 他们惟一的职责就是帮助起草组织的各种计划。

**形成阶段 (forming)** 群体发展的第一个阶段, 此时成员加入群体, 并界定群体的目标、结构和领导。

**特许经营 (franchising)** 是服务型组织走向全球化的一种途径, 指给予其他组织商标、技术或产品规范的使用权。

**搭便车效应 (free rider tendency)** 一种群体现象, 指随着规模扩大, 群体成员自身的努力与贡献下降的现象。

**积极冲突 (functional conflicts)** 也称功能正常的冲突, 即支持一个群体并提高其绩效水平的冲突。

**职能部门化 (functional departmentalization)** 按照完成的职能组合工作。

**职能层战略 (functional-level strategy)** 寻求决定如何支持事业层战略的组织战略。

**职能型结构 (functional structure)** 一种组织设计模式, 它将相似或相关职业的专家组合在一起。

**职能型团队 (functional team)** 一种工作团队类型, 由一名管理者以及他的来自同一职能领域的下属组成。

**基本归因错误 (fundamental attribution error)** 在判断别人的行为时, 一种低估外部因素影响和高估内部因素影响的趋向。

## G

**收益分成 (gainsharing)** 一种团队激励方案,指团队成员共同分享通过他们的努力而得到的收益。

**甘特图 (Gantt chart)** 由亨利·甘特发明的一种日程安排图,用以表示在一段时间里计划的和实际的产出情况。

**一般行政管理理论家 (general administrative theorists)** 发展了关于管理者做什么、有效管理实践的构成要素的理论学者。

**一般环境 (general environment)** 对组织可能造成的任何影响的外部条件。

**普通合伙制 (general partnership)** 一种由两个或多个经营所有者共同分担管理职责及经营风险的法律组织形式。

**全球化视野 (Geocentric attitude)** 一种全球导向观点,强调运用世界各地的最佳方法与人员。

**地区部门化 (geographic departmentalization)** 按照地理区域进行工作的组织。

**目标 (goals)** 个人、团队或整个组织期望的产出。

**目标设置理论 (goal-setting theory)** 该理论认为具体目标有助于提高绩效;困难目标一旦被人们接受,会比容易目标带来更高的工作绩效。

**小道消息 (grapevine)** 非正式的组织沟通网络。

**评分表法 (graphic rating scales)** 一种绩效评估技术,评估者根据一组绩效因素对员工进行评估。

**管理的绿色化 (greening of management)** 承认组织的决策和活动密切关系到组织对自然环境的影响。

**群体内聚力 (group cohesiveness)** 群体成员之间相互吸引、共同分担群体目标的程度。

**分组排序法 (group order ranking)** 多重比较法中的一种方法,要求评估人将员工编入特定的分组中。

**群体思维 (groupthink)** 一种从众类型。群体成员为了表现出意见一致,而隐藏分歧意见、非主流意见或不受欢迎的观点。

**群体 (group)** 两个或多个相互依赖、相互作用的个体,为了实现特定目标而组合在一起的集合体。

**增长战略 (growth strategy)** 一种寻求扩大公司经营水平的公司层战略。

## H

**晕轮效应 (halo effect)** 根据个体的某个单一特征而形成的总体印象。

**收获 (harvesting)** 创业者希望把其在企业的投资进行资本运作,因而退出企业。

**霍桑研究 (Hawthorne studies)** 20世纪30年代期间进行的一系列研究,为个体和群体行为提供了新见解。

**需要层次理论 (hierarchy of needs theory)** 马斯洛的理论,认为人类需要存在5个层次:生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要。

**高一高型领导者 (high-high leader)** 在结构和关怀维度上均高的领导者。

**高绩效工作实务 (high-performance work practices)** 能够同时带来高个人绩效以及高组织绩效的工作实践。

**冲突的人际关系观点 (human relations view of conflict)** 这种观点认为冲突是任何组织中

自然而然出现的和不可避免的结果。

**人力资源管理 (human resource management)** 组织选配人员并保持员工高绩效水平所不可或缺的活动。

**人力资源规划 (human resource planning)** 管理者为确保在适当的时候,为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员,并使他们能够有效完成分派任务的一个过程。

**人际技能 (human skill)** 能够与其他个体良好协作或在团队中有效工作的能力。

**保健因素 (hygiene factors)** 可以消除工作的不满意感但无法起到激励作用的因素。

## I

**创新带头人 (idea champion)** 主动热情地支持新想法,帮助其赢得他人的支持,克服阻力,确保创新得到推行的个体。

**直接纠正行动 (immediate corrective action)** 当活动偏离轨道时,立即采取纠正行动,以使绩效恢复正常。

**实施 (implementation)** 将决策传达给相关人员和部门,并得到他们的承诺。

**进口 (importing)** 走向全球化的一种途径,指在国内销售海外生产的产品的活动。

**个人主义 (individualism)** 一种文化维度,指的是人们有责任照料自己的直系亲属。

**个体排序法 (individual ranking)** 一种绩效评估方法,将雇员按照绩效从高到低排序。

**产业革命 (industrial revolution)** 机械力、大量生产和高效运输时代的到来。

**非正式沟通 (informal communication)** 不由组织的层级结构限定的沟通。

**信息角色 (informational roles)** 管理者的角色,包括监听、传播和发言人活动。

**信息 (information)** 经过分析和处理后的数据。

**定规维度 (initiating structure)** 领导者为了实现组织目标而界定和构造自己和下属角色的程度。

**创新 (innovation)** 产生创造性的思想并将其转化为有效产品、服务或经营方法的过程。

**即时信息 (instant messaging)** 指电脑用户由于同时在线而可以进行的互动的实时沟通。

**社会契约整合理论 (integrative social contracts theory)** 这种道德观点认为,应当根据实证因素(是什么)和规范因素(应该是什么)来制定道德决策。

**知识产权 (intellectual property)** 公司所拥有的信息,它对于公司高效率和高效益的运转并保持竞争优势至关重要。

**冲突的相互作用观点 (interactionist view of conflict)** 该观点认为某些冲突对群体的有效运作是十分必要的。

**人际沟通 (interpersonal communication)** 在两人或多人之间的沟通。

**人际关系角色 (interpersonal roles)** 该管理角色指的是人与人以及其他具有礼仪性和象征性的职责。

**内部网 (intranet)** 组织内部的沟通系统,它利用互联网技术,只对组织中的员工开放。

**直觉决策 (intuitive decision making)** 一种潜意识的决策过程,基于决策者的经验以及累积的判断。

**ISO9000 (ISO 9000)** 一组国际质量管理标准。它为流程设定统一指导方针,以确保产品满足客户要求。

## J

**行话 (jargon)** 一些专业术语或技术用语,群体成员内部进行相互交流时使用。

**职务分析 (job analysis)** 对组织中的职务以及完成职务所需要行为进行界定的一种评价。

**工作特征模型 (job characteristic model, JCM)** 一种分析和设计工作的框架, 它提出 5 种主要的工作特征, 这些特点的相互关系以及对结果的影响。

**工作深度 (job depth)** 员工对自己工作的控制程度。

**职务说明书 (job description)** 关于任职者应当做什么、怎么做和为什么做的书面说明。

**工作设计 (job design)** 将任务进行组合以构成完整工作的方法。

**工作扩大化 (job enlargement)** 通过扩大工作范围而横向拓展工作。

**工作丰富化 (job enrichment)** 通过增加计划和评估责任而使工作纵向拓展。

**工作投入 (job involvement)** 员工认同自己的工作、积极参与工作、将工作绩效视为自我价值重要体现的程度。

**工作满意度 (job satisfaction)** 员工对自己工作的总体态度。

**工作范围 (job scope)** 在一个工作中所要求的任务数量以及这些任务被重复的频率。

**工作分担 (job sharing)** 由两名或多名员工共同承担一个全日制的工作任务。

**职务规范 (job specification)** 对于任职者要胜任某项具体职务必须具备的最低资格水平的说明。

**合资企业 (joint venture)** 走向全球化的一种途径, 是战略联盟的一种具体形式, 联盟双方为了某些企业目的而一致同意成立一个自主经营的独立组织。

## K

**知识管理 (knowledge management)** 培养一种学习文化, 在这种文化中组织成员能够系统地获得知识, 并与其他组织成员共享这些知识, 以便获得更好的绩效。

## L

**工会 (labor union)** 代表工人并致力于通过集体谈判来保护工人利益的组织。

**放任型风格 (laissez-faire style)** 这种领导者总体上给群体充分的自由, 让他们自己做出决策, 并按照他们认为合适的做法完成工作。

**横向沟通 (lateral communication)** 在同一组织层次的员工之间发生的任何沟通。

**领导者—成员关系 (leader member relation)** 费德勒提出的一种情境变量, 指的是领导者对下属信任和尊重的程度。

**领导者参与模型 (leader-participation model)** 一种针对领导行为和决策参与的权变领导模型。

**领导 (leadership)** 影响一个群体成功的实现目标的过程。

**领导者 (leader)** 那些能够影响他人并拥有管理职权的人。

**领导职能 (leading)** 这一管理职能包括: 激励下属, 影响个体或团队的工作, 选择最有效的沟通渠道, 对员工行为方面的问题进行处理。

**学习 (learning)** 由于经验的结果而带来的任何相对持久的行为变化。

**学习型组织 (learning organization)** 由于所有组织成员都积极参与到与工作有关问题的识别与管理上, 从而使组织拥有不断学习、适应和变革的能力。

**最难共事者问卷 (least-preferred coworker (LPC) questionnaire)** 一种测量领导者是任务导向的还是关系导向的调查问卷。

**法定权力 (legitimate power)** 由于领导者在组织中身处某一位置而获得的权力。

**许可证贸易 (licensing)** 制造型组织走向全球化的一种途径, 指给予其他组织商标、技术



或产品规范的使用权。

**有限责任合作公司 (limited liability company, LLC)** 是一种企业组织的法律形式, 介于合伙企业与公司之间的混合体。

**有限合伙制企业 (limited liability partnership, LLP)** 是一种企业组织的法律形式, 其中既有普通合伙人, 又有有限责任合伙人。

**线性规划 (linear programming)** 一种用于解决资源分配问题的数学方法。

**负荷图 (load chart)** 一种改进的甘特图, 是对整个部门或具体资源的能力进行排程。

**控制点 (locus of control)** 一种人格特质, 用于测量人们相信自己掌握命运的程度。

**长期计划 (long-term plans)** 超过 3 年的计划。

## M

**马基雅维里主义 (Machiavellianism)** 用于测量的是人们讲求现实、对他人保持感情的距离以及相信结果能替手段辩护的程度。

**目标管理 (management by objectives, MBO)** 一种管理体系, 它由上下级共同确定具体的绩效目标, 并定期检查实现目标的进展情况, 对报酬的分配基于目标实现的进展情况。

**走动管理 (management by walking around, MBWA)** 该术语用于描述管理者走出办公室到达工作现场, 直接与员工交流, 交换关于工作如何进展的信息。

**管理信息系统 (management information system, MIS)** 在正常基础上向管理层提供必要信息的一个系统。

**管理角色 (management roles)** 管理行为的具体类别。

**管理 (management)** 一种协调工作活动的过程, 从而既有效率又有效果地同别人一起或通过别人实现组织的目标。

**管理方格 (managerial grid)** 对两种领导行为——关心人和关心生产——进行的一种二维方格划分, 并由此而产生了五种不同的领导方格。

**管理者 (manager)** 通过协调其他人的活动, 从而达到与别人一起或通过别人实现组织目标的人。

**制造型组织 (manufacturing organizations)** 生产有形商品的组织。

**市场控制 (market control)** 一种控制方法, 强调运用外在的市场机制来建立控制体系使用的标准。

**市场增加值 (market value added, MVA)** 一种财务工具, 衡量的是股市对于一个公司过去或预期的投资项目价值的评价。

**大批量生产 (mass production)** 大批、大量的生产。

**矩阵型结构 (matrix structure)** 从各职能部门中抽调有关专家, 分派他们在一个或多个由项目经理领导的项目小组中工作的一种组织结构设计。

**手段—目的链 (means-ends chain)** 是一体化的目标网络, 某一层级目标的实现被视为是实现下一层级的目标或结果的手段。

**机械式组织 (mechanistic organization)** 一种刻板的和严密控制的组织设计。

**信息 (message)** 被传递的目的。

**中层管理者 (middle managers)** 组织中处于基层和高层之间的管理者, 他们负责管理基层管理者的工作。

**使命 (mission)** 组织的目的。

**激励—保健理论 (motivation-hygiene theory)** 该动机理论认为内在因素与工作满意有关,

外在因素则与工作的不满意有关。

**动机 (motivation)** 个体希望通过高水平的努力而实现组织目标的愿望,其前提条件是这种努力能够满足个体的某些需要。

**激励因素 (motivators)** 提高工作满意和工作积极性的因素。

**多国公司 (multinational corporations, MNC)** 这种公司在多个国家中拥有重要的运营单位,而以母国为基地进行管理。

**多人比较法 (multiperson comparison)** 一种绩效评估技术,将一名员工的工作绩效与一个或多个其他人作比较。

## N

**民族文化 (national culture)** 一个国家中的个体所共有的态度和价值观,这些态度和价值观塑造了他们特定的行为以及看待世界的方式。

**需要 (need)** 一种内部状态,它使人感到某种结果具有吸引力。

**成就需要 (need for achievement, nAch)** 达到标准、追求卓越、争取成功的驱力。

**归属需要 (need for affiliation)** 建立友谊和亲密人际关系的愿望。

**权力需要 (need for power)** 左右别人以某种方式而不以其他方式行为的需要。

**噪声 (noise)** 信息传递过程中混入的干扰。

**非程序化决策 (nonprogrammed decisions)** 一种要求量身定制解决方式的独特决策。

**非言语沟通 (nonverbal communication)** 不以言语表达的沟通。

**规范阶段 (norming)** 群体发展的第三个阶段,以亲密关系和内聚力为特点。

**规范 (norms)** 群体成员共同认可的标准或期望。

## O

**管理万能论 (omnipotent view of management)** 一种认为管理者对组织的成功与失败负有直接责任的观点。

**账目公开管理 (open-book management)** 把财务报表(账目)公开让所有的组织成员共同分享的激励方法。

**开放系统 (open systems)** 动态地与环境发生交互作用的系统。

**操作性条件反射 (operant conditioning)** 一种学习类型,指理想的自愿行为会带来奖赏或避免惩罚。

**作业协议 (operating agreement)** 一种概括了有限责任公司经营规则的文件。

**运营计划 (operational plans)** 具体界定实现整体目标的细节问题的计划。

**作业管理 (operations management)** 对于将资源转化为最终产品和服务的转换过程进行的设计、运行和控制。

**机会 (opportunities)** 外部环境因素方面的积极趋势。

**有机式组织 (organic organization)** 一种具有高度适应性和灵活性的组织设计。

**组织 (organization)** 为实现某些特定目的而对人员进行的一种系统安排。

**组织行为 (organizational behavior)** 针对工作中人的活动(行为)的研究领域。

**组织变革 (organizational change)** 人员、结构或技术等方面的任何改变。

**组织公民行为 (organizational citizenship behavior, OCB)** 一种员工自由决定的行为,它不属于员工工作中正式规定的必需行为,但这种行为无疑会促进组织的有效性。

**组织承诺 (organizational commitment)** 员工的组织取向,指的是他对组织的忠诚、认同

和参与程度。

**组织沟通 (organizational communication)** 组织内部沟通的各种方式、网络 and 系统。

**组织文化 (organization culture)** 组织内部共有的意义体系，它在很大程度上决定了组织成员的行为方式。

**组织设计 (organization design)** 组织结构的发展或变革。

**组织发展 (organizational development, OD)** 用于改变人员以及工作中人际关系的本质和质量的技术或程序。

**组织有效性 (organizational effectiveness)** 是一个用于表明组织的目标是否合适以及这些目标的完成状况的衡量标准。

**组织知识 (organizational knowledge)** 通过共享合作性信息以及社会性互动而创造出来的知识，它使得组织的成员能采取恰当的行为。

**组织绩效 (organizational performance)** 组织中所有工作流程和活动的最终累积结果。

**组织过程 (organizational processes)** 组织运行的方式。

**组织社会化 (organizational socialization)** 员工适应组织文化所经历的过程。

**组织结构 (organizational structure)** 用来对工作和任务进行分解、组合和协调的正式框架。

**组织职能 (organizing)** 该管理职能包括：确定从事哪些任务，谁来从事这些任务，怎样对这些任务进行分类和归并，谁向谁报告，以及决策应该在哪一层制定。

**上岗引导 (orientation)** 对新员工进行组织和工作方面的介绍。

## P

**配对比较法 (paired comparison)** 一种多人比较法，即每个员工都与配对组中的其他员工进行比较，并评出两两比较中的“优者”和“劣者”。

**狭隘主义 (parochialism)** 一种没有认识到人们之间存在差异的狭隘世界观。

**路径—目标理论 (path-goal theory)** 该领导理论认为，领导者的工作是帮助下属达到他们的目标，他们要提供必要的指导和支持，确保下属的目标与群体或组织的总体目标保持一致。

**绩效工资方案 (pay-for-performance programs)** 在绩效测量的基础上支付员工工资的薪酬方案。

**知觉 (perception)** 为了对自己所在的环境赋予意义，而组织和解释自己感觉印象的过程。

**绩效管理系统 (performance management system)** 为了作出客观的人力资源决策并提供支持这些决策的证据，而建立标准并评价绩效的过程。

**绩效 (performance)** 一项活动的最终结果。

**执行阶段 (performing)** 群体发展的第四个阶段，此时群体具备充分的职能。

**人格 (personality)** 用于描述个体的心理特质的独特组合。

**PERT 网络 (PERT network)** 流程型的图形，描述了完成项目的必要顺序以及每项活动相关的时间或成本。

**生理需要 (physiological need)** 人们对于食物、水、栖身之地、性满足及其他方面的身体需要。

**计划职能 (planning)** 这一过程包括：定义目标，制定实现目标的战略，以及开发一套整合和协调组织活动的全面计划。

**计划 (plan)** 一种概括了如何实现目标的文件，包括资源分配、日程安排及其他实现目标



的必要行动。

**政策 (policy)** 为决策制定范围和界限的指导原则。

**多国中心论 (polycentric attitude)** 这种观点认为,东道国的管理者最了解企业经营的最佳方法和活动。

**结构不良的问题 (poorly structured problems)** 指那些不常见的新问题,其中包括的相关信息模糊且不完整。

**职位权力 (position power)** 费德勒模型中的情境变量之一,指领导者运用权力活动(诸如雇佣、解雇、处分、晋升和加薪)施加影响的程度。

**权力差距 (power distance)** 一种文化指标,用于衡量社会接受机构和组织内权利分配不平等的程度。

**管理原则 (principles of management)** 管理的基本原则,这些原则可以在学院中讲授,并可以应用于所有的组织情境中。

**主动性人格 (proactive personality)** 那些更倾向于通过自己的活动来影响环境的个体。

**问题 (problem)** 现有状态与期望状态之间的差异。

**程序 (procedure)** 相互关联的一系列步骤,可用于解决结构化的问题。

**过程冲突 (process conflict)** 关于工作如何完成的冲突。

**过程部门化 (process departmentalization)** 依据产品或顾客流程组合工作。

**连续生产 (process production)** 反应连续流程的生产。

**产品部门化 (product departmentalization)** 依据产品线组合活动。

**生产率 (productivity)** 商品或服务的全部产出除以生产这些产出所需的全部投入。

**程序化决策 (programmed decision)** 一种可以采用例行方法处理的重复性决策。

**项目 (project)** 一次性的一组活动,它具有明确的开始时间和结束时间。

**项目管理 (project management)** 使项目活动按时间进行,不突破预算和符合规范的一种管理活动。

**项目型结构 (project structure)** 一种组织结构设计,员工一直跟随项目从事工作。

## Q

**定性预测 (qualitative forecasting)** 根据熟悉情况人员的意见和判断来预测未来的结果。

**生活的质量 (quality of life)** 一种民族文化特点,表现为重视人与人之间的关系以及对他人的敏感和关怀。

**定量方法 (quantitative approach)** 运用定量技术改进决策制定。

**定量预测 (quantitative forecasting)** 运用一组数学规则,根据过去的数据序列来预计未来的结果。

**生活的数量 (quantity of life)** 一种民族文化特点,描述了社会价值中以自我肯定和物质主义为特点的程度。

## R

**偏差范围 (range of variation)** 实际绩效与标准之间可接受的偏差范围。

**理性决策 (rational decision making)** 指前后一致的并在特定条件下实现价值最大化的决策。

**成熟度 (readiness)** 个体能够并愿意完成某项具体任务的程度。

**真实目标 (real objectives)** 组织真正追求的目标,需要根据其成员的行为来界定。



**真实工作预览 (realistic job preview, RJP)** 预先向求职者展示工作, 并提供工作和组织中有利和不利两方面的信息。

**招聘 (recruitment)** 吸引、鉴别和安置有能力的申请者的过程。

**参照权力 (referent power)** 由于个体具备令人羡慕的资源或人格特点而形成的权力。

**参照对象 (referents)** 个体用来与自己进行比较以评价公平与否的他人、系统或自我。

**强化理论 (reinforcement theory)** 认为行为是结果的函数的理论。

**强化物 (reinforcer)** 紧接着一个反应之后的任何结果, 会提高行为重复的可能性或概率。

**相关多元化 (related diversification)** 公司通过兼并或收购相关行业但不同业务的公司而实现增长。

**信度 (reliability)** 甄选工具能够在测量同一事物时保持一致。

**资源 (resources)** 组织的资产, 包括财务、物质、人员、无形、结构/文化等几个方面。

**职责 (responsibility)** 完成任何分派活动的义务。

**紧缩战略 (retrenchment strategy)** 一种公司层战略, 针对处理企业绩效降低的组织劣势。

**奖赏权力 (reward power)** 由于管理者拥有可以带来积极效益或奖赏能力而具备的权力。

**道德的权利观 (right view of ethics)** 关注尊重和保护个人自由和特权的道德观点。

**风险性 (risk)** 在这种条件下, 决策者能够预测到某种结果出现的可能性。

**角色 (role)** 在一个社会单元中, 人们对于占据特定位置的个体所期望的一套行为模式。

**规则 (rule)** 告诉管理者能做什么和不能做什么的明确陈述。

## S

**安全需要 (safety needs)** 个体对于安全以及保护自己免受人身和精神伤害的需要。

**满意决策 (satisfying)** 接受一个“足够好”的决策方案。

**脚本 (scenario)** 对未来可能是什么样的的一种一贯观点。

**排程 (scheduling)** 具体列出哪些活动需要完成, 它们完成的次序, 谁来从事每项活动, 以及什么时间需要完成。

**科学管理 (scientific management)** 采用科学方法来确定完成工作的“最佳方法”。

**S类公司 (S corporation)** 一种具体的企业类型, 具备C类公司的常规特点, 但是更为独特, 因为只要符合某些标准, 企业所有者就可以享受合伙制企业的税赋待遇。

**甄选过程 (selection process)** 甄别求职者以确保录用了最适当候选人的过程。

**选择性知觉 (selective perception)** 人们根据自己的兴趣、背景、经验和态度而有选择地解释看到和听到的内容。

**选择性 (selectivity)** 人们从自己观察到的事物中吸收和同化某些零碎和片断信息的过程, 这一过程取决于人们的兴趣、背景和态度。

**自我实现需要 (self-actualization needs)** 个体的要成为自己可能成为的人的需要。

**自我效能感 (self-efficacy)** 个体对自己有能力完成某项任务的信念。

**自尊 (self-esteem)** 个人喜爱或不喜爱自己的程度。

**自我管理团队 (self-managed workteam)** 一种工作团队类型, 它在没有管理者的情况下进行操作, 并对一个完整的或局部的工作程序负责。

**自我监控 (self-monitoring)** 一种人格特质, 测量的是个体根据外部情境因素调整自己行为的能力。

**自我服务偏见 (self-serving bias)** 一种把自己的成功归于内部因素, 把自己的失败归于外部因素的倾向。



**服务型组织 (service organizations)** 生产的是以服务形式出现的无形输出的组织。

**性骚扰 (sexual harassment)** 任何不情愿的带有性色彩的行为, 它会影响到一个人的就业。

**行为塑造 (shaping behavior)** 该过程通过循序渐进的方式系统强化每个步骤, 使个人逐步接近理想的行为。

**短期计划 (short-term plan)** 时间短于一年的计划。

**简单结构 (simple structure)** 一种低部门化、宽管理跨度、集权、低正规化程度的组织设计。

**一次性计划 (single-use plan)** 为了满足某种特定情况而制定的一次性计划。

**情境领导理论 (situational leadership theory, SLT)** 一种关注下属准备状态的领导权变理论。

**六西格玛 (6  $\sigma$ )** 一种质量标准, 目标是 100 万个零件或程序中的不合格率不高于 3.4。

**技能工资 (skill-based pay)** 一种薪酬体系, 依据员工展示的工作技能付酬。

**技能多样性 (skill variety)** 一项工作中要求员工使用各种技能和才干以完成不同类型活动的程度。

**松弛时间 (slack time)** 在不影响整个项目进度的前提下个体活动可能拖延完成的最长时间。

**小企业 (small business)** 一种私人所有、独立经营、自付盈亏的组织, 员工人数少于 100 人。没有必要从事任何新兴业务或进行创新, 对其行业产生的影响相对较小。

**社会学习理论 (social learning theory)** 认为人们可以通过观察和直接经验进行学习的一种学习理论。

**社交需要 (social need)** 个体对情感、归属、接纳和友谊的需要。

**社会义务 (social obligation)** 一个企业承担其经济和法律责任的义务。

**社会责任 (social responsibility)** 一个企业追求有利于社会的长远目标的义务, 它超越了法律和经济要求的义务。

**社会响应 (social responsiveness)** 一个企业适应变化的社会条件的能力。

**社会屏障筛选 (social screening)** 在投资决策中应用社会标准。

**社会经济学观点 (socioeconomic view)** 认为管理的社会责任不仅包括创造利润, 而且包括保护和增进社会福利的观点。

**个人业主制企业 (sole proprietorship)** 组织的一种法律形式, 由业主行使对公司的惟一、完全的控制权, 并对企业债务承担全部个人责任。

**管理跨度 (span of control)** 管理者能够有效管理的下属数量。

**具体环境 (specific environment)** 与实现组织目标直接有关的那部分环境。

**具体计划 (specific plans)** 明确界定而且不留任何解释余地的计划。

**稳定性战略 (stability strategy)** 以没有重大变化为特点的一种公司层战略。

**利益相关者伙伴关系 (stakeholders partnerships)** 为了追求共同目标而在组织和利益相关者之间预先达成的协议。

**利益相关者 (stakeholder)** 在组织外部环境中受组织的决策和政策影响的任何相关者, 反过来, 这些群体也可能影响到组织。

**持续性计划 (standing plans)** 正在使用的、可以对重复行为提供指导的计划。

**陈述的目标 (stated objectives)** 组织向外界宣称的并试图使各利益相关者相信的正式陈述。

**地位 (status)** 群体内部的威望等级、地位和头衔。

**刻板印象 (stereotyping)** 根据某人所属群体的感觉来判断一个人。

**震荡阶段 (storming)** 群体发展的第二个阶段，以群体内部的冲突为特点。

**战略同盟 (strategic alliances)** 一种走向全球化的策略，指一个组织和外国公司建立的伙伴关系，双方在开发新产品或者建设新工厂时共享资源和知识。

**战略事业单位 (strategic business unit, SUB)** 一个组织有多种不同业务，每一种业务又相对独立并形成了自己的战略。

**战略管理 (strategic management)** 一组管理决策和行动，它决定了组织的长期绩效。

**战略计划 (strategic plans)** 应用于整个组织的计划，其任务是建立组织的全局目标和确立组织在环境中的地位。

**优势 (strength)** 任何组织擅长的活动及拥有的特殊资源。

**强文化 (strong culture)** 组织中的关键价值观受到强烈坚持和广泛认同。

**徘徊其间 (stuck in the middle)** 对无法采用成本领先、别具一格或专一化战略展开竞争的组织的描述。

**SWOT 分析 (SWOT analysis)** 对组织的优势、劣势、机会和威胁进行的分析。

**管理象征论 (symbolic view of management)** 认为管理者对组织重大结果的影响十分有限，因为其中存在大量的管理者无法控制的外在因素。

**系统 (system)** 由一组相互关联、相互依赖的部分组合而成的一个统一整体。

## T

**任务冲突 (task conflict)** 与工作内容和工作目标有关的冲突。

**任务完整性 (task identity)** 一项任务中要求完成一个完整的和可辨识的任务的程度。

**任务重要性 (task significance)** 一项工作对其他人的生活或工作产生重要影响的程度。

**任务结构 (task structure)** 工作任务的程序化程度。

**基于团队的结构 (team-based structure)** 一种组织结构，整个组织由工作群体和团队组成。

**技术技能 (technical skills)** 在某个专业领域中的知识水平和熟练程度。

**远距离办公 (telecommuting)** 员工在家工作，他的电脑和调制解调器与办公场所的联在一起。

**电话会议 (teleconferencing)** 该通讯系统允许群体成员通过电话或电子邮件通讯软件而同时交流意见。

**道德公正理论观 (theory of justice view of ethics)** 管理者致力于公平和公正地贯彻和加强决策原则的一种道德观点。

**X 理论 (theory X)** 认为员工不喜欢工作、懒惰、寻求回避责任、必须强迫他们完成任务的一种假设。

**Y 理论 (theory Y)** 认为员工具有创造性、愿意承担责任、能够自我指导的一种假设。

**动作分类体系 (therblilgs)** 一种标明 17 种手的基本动作的分类体系。

**威胁 (threats)** 外部环境因素方面的负面趋势。

**三百六十度反馈 (360 degree feedback)** 一种建立在管理者、员工和同事的反馈基础上的绩效评价方法。

**三种需要理论 (three-need theory)** 这种动机理论认为成就、权力和归属三种需要是工作中的主要动力。

**高层管理者 (top managers)** 处于或接近组织顶层的管理者，他们承担广泛的组织决策责任，以及为整个组织制定目标和计划的责任。

**全面质量管理 (total quality management)** 一种管理哲学, 它受到顾客需要和期望的驱动, 并强调工作流程方面的持续改进。

**传统的目标设置 (traditional objective setting)** 制定组织的最高层目标, 再把其分解成不同层面子目标的一种目标设置方法。

**冲突的传统观点 (traditional view of conflict)** 认为所有冲突都是有害的和必须避免的观点。

**事务型领导者 (transactional leaders)** 这些领导者通过阐明工作角色和任务要求的方式指导和激励下属向着现实目标的方向前进。

**变革型领导者 (transformational leaders)** 这些领导者提供个性化关怀, 提倡理性激励, 施加人格魅力影响。

**跨国公司 (transnational corporations, TNCs)** 这种公司在—个以上的国家中从事重要的经营活动, 经营管理活动分散到当地国家。

**信任 (trust)** 对领导者的人品、人格和能力的信念。

## U

**不确定性 (uncertainty)** 决策者既不能确定它的结果, 也不能对概率作出合理估计的情况。

**不确定性规避 (uncertainty avoidance)** 一种文化指标, 用于衡量人们承受风险和非传统行为的程度。

**单件生产 (unit production)** 单件或小批量的生产。

**统一指挥 (unity of command)** 一项管理原则, 每个下属应当对一位且只对一位上级主管报告工作。

**管理的普遍性 (universality of management)** 无论组织规模的大小, 无论处于组织的哪个层级, 无论组织的工作领域是什么, 无论位于哪个国家, 管理都是绝对必要的这一事实。

**非相关多元化 (unrelated diversification)** 公司通过收购或兼并不同产业、不同业务的公司而实现增长。

**上行沟通 (upward communication)** 信息从下属人员流向管理者的沟通。

**道德的功利观 (utilitarian view of ethics)** 仅仅根据后果或结果来制定决策。

## V

**效度 (validity)** 甄选工具和一些相关的工作标准之间存在已被证明的关系。

**以价值观为基础的管理 (values-based management)** 在管理过程中建立、推行和实践组织共享价值观的一种管理方式。

**价值链管理 (value chain management)** 当产品沿着整个价值链运行时, 对整个连续的活动和信息进行管理的过程。

**价值链 (value chain)** 是完整连续的组织工作活动, 它以原料加工为开始, 以成品到达最终使用者手里为结束, 在这一过程中实现了价值的增加。

**价值观 (values)** 关于什么是对、什么是错的基本信念。

**价值 (value)** 顾客愿意放弃资源来交换行为特性、特征、属性或其他任何产品及服务的方面。

**语调 (verbal intonation)** 对用于传递意义的词汇或短语的强调。

**电视会议 (videoconferencing)** 与会者能互相看见对方的、同步的沟通交流会。



**虚拟团队 (virtual team)** 一种工作团队类型, 它利用电脑技术把地理上分散的成员联系起来, 以实现共同的目标。

**愿景规划的领导 (visionary leadership)** 拥有设计并清晰描述一个现实的、可信的、诱人的未来远景, 从而改进目前状况的能力。

**语音传输 (voice mail)** 一种沟通体系, 它把语言信息数字化, 通过网络进行传输, 然后储存在硬盘上并让接受者能够恢复使用。

## W

**劣势 (weaknesses)** 组织不擅长的活动, 或组织需要但又不能拥有的资源。

**结构良好问题 (well-structured problems)** 简明、通俗和易于界定的问题。

**劳动力多样化 (workforce diversity)** 员工队伍在性别、种族、民族或其他特征方面更为多样化。

**工作场所精神境界 (workplace spirituality)** 对于生命内在意义的认识, 它培育了团体环境下工作的意义, 同时也受到后者的滋养。

**工作抽样 (work sampling)** 一种人员甄选手段, 给求职者提供一份职务的缩样复制物, 让他们完成该职务的核心任务。

**工作专门化 (work specification)** 组织中的任务被划分成各个独立工作的程度, 也称劳动分工。

**工作团队 (work team)** 为了实现某个目标而由一些相互依赖的个体组成的正式群体。

**书面描述 (written essay)** 一种绩效评估方法, 考评者以书面形式描述一个员工的优点、缺点、过去的绩效表现和潜力, 然后提出改进建议。